

O que podem os Gestores aprender com a liderança de Coros, através dos seus Maestros?

Anabela Antunes Gomes Taco Matias

Dissertação de Mestrado para satisfação parcial dos requisitos
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

sob a orientação do
Prof. Doutor José João Marques de Oliveira Vieira da Cunha

LISBOA, 17 de outubro de 2013



“Liderar é influenciar as pessoas a, entusiasticamente, contribuir com seus corações, mentes, criatividade, excelência e outros recursos rumo aos objetivos comuns. É influenciar pessoas a se comprometerem com a missão e principalmente, a serem as melhores pessoas que podem ser.”

James C. Hunter

Para mim, não há maior líder que Jesus Cristo.

A Bíblia Católica e Apostólica demonstra como este líder cativou os seus seguidores, há mais de 2000 anos

Vós me chamais Mestre e Senhor, e dizeis bem, porque eu o sou... Eu vos dei o exemplo, para que, como eu vos fiz, façais vós também.

João 13:13,15

“Estou no meio de vós como aquele que serve”

Lucas 22:27



Agradecimentos

Agradeço reconhecidamente...

A Deus, único doador de dons e talentos e inspirador de toda música que há dentro de mim.

Ao meu Orientador desta Dissertação de Mestrado, Professor Doutor João Vieira da Cunha, pelo seu interesse demonstrado, pelos ensinamentos, disponibilidade e carinho demonstrados; pela assertividade e rigor científico nos seus comentários e pelos desafios que me propôs, tornando coerente o meu trabalho.

À minha mãe Isabel pelo apoio sempre constante e incansável, através do seu amor imensurável de mãe e das suas orações sempre constantes.

In memoriam ao meu pai, meu Orientador e Guia celestial. Deixa-lo ir, depois da sua Missão cumprida na terra, custou-me muito, mas assim tinha que ser.

Ao meu marido Fernando e à minha filha Cláudia, por todos os momentos em que estiveram privados da minha companhia e pela colaboração que me deram, no que lhes foi possível.

A minha inseparável gata Nucha que, de noite e dia, entendeu ser sempre o meu aconchego.

Aos meus amigos Francisco Neves, António Alves e Nuno Vitor que sempre acreditaram na finalização deste trabalho, apoiando-me incondicionalmente com palavras e atitudes únicas de verdadeira amizade e amor ao próximo.

A todos os Maestros, sem exceção, por todos os ensinamentos e colaboração prestados, quer através das entrevistas dadas, quer através de esclarecimentos prestados sempre de bom grado. A disponibilidade demonstrada e o apoio incondicional a este meu trabalho não têm preço.



Resumo

Este estudo tem como objetivo perceber o que é que a liderança de coros pode ensinar àqueles que lideram trabalhadores em empresas. A temática deste trabalho centra-se na procura de respostas à questão O que é que os Gestores de empresas podem aprender com a liderança de Coros, através dos seus Maestros.

O objeto de estudo desta dissertação apresenta um relatório sobre toda a atividade constante dos Maestros entrevistados, frente aos seus grupos corais, que servirá de base para a liderança a ser aplicada pelos Gestores de empresas

A técnica de pesquisa utilizada foi a entrevista, semi-estruturada, e delineou-se o Estudo Qualitativo, através do Método Grounded Theory. Os participantes são Maestros Corais e foram escolhidos aleatoriamente, no mundo da Regência Coral, grande parte já conhecidos da autora deste Relatório. A pesquisa efetuada é interpretativa ao mostrar as diversas estratégias utilizadas por cada um dos Regentes Corais e é também explicativa, por ser o espelho dos sentimentos e das perceções dos entrevistados.

Palavras-Chave: Regência Coral, Coralistas, Liderança de empresas



Abstract

This study aims to understand what the leadership of choirs can teach those who lead workers in companies. The theme of this work focuses on finding answers to the question What is the Company Managers can learn from the leadership of Choirs, through its Conductors.

The object of study of this dissertation presents a report on all the constant activity of the Conductors interviewed, front of his choral groups, as a basis for leadership to be applied by the Company Managers.

The technique used was the interview, semi-structured, and outlined a qualitative study using Grounded Theory Method. Participants are Choirs Conductors and were randomized in the world of choral conducting, largely known to the author of this report. The research is performed to show the different interpretive strategies used by each of Choral and is also explanatory, being the mirror of feelings and perceptions of the respondents

Keywords: Choral conducting, Choral singers, Company Leadership



Índice Geral

1	Introdução	7
2	Contextualização Temática	8
2.1	Conjuntos musicais: Orquestras e Bandas de Jazz	8
2.1.1	Orquestras	8
2.1.2	Bandas Jazz	14
2.2	Conjunto musical: Grupos Corais	16
3.	Metodologia	19
3.1	Estudo	19
3.2	Participantes	19
3.3	Instrumento	19
3.4	Procedimentos	19
3.5.	Tratamento de Dados	21
4.	Dados e Resultados	23
5.	Discussão dos Resultados	87
6.	Conclusões e Recomendações	102
7.	Referências Bibliográficas	103



1. Introdução

A estrutura global deste meu trabalho foi orientada por forma a se constatar o que é que a liderança de coros pode ensinar à liderança de trabalhadores em empresas. Como coralista que sou, há já 35 anos, sei reconhecer o imenso trabalho do Maestro. É importante saber reconhecer as características dum Líder na pessoa que nos rege, que nos orienta, que nos pede resultados positivos. Foi nos Grupos Corais que encontrei a minha verdadeira forma de estar no meio profissional, de lazer e, também de vida pessoal. Lidar com pessoas de todas as idades deu-me, também, uma capacidade enorme de aprendizagem e de tolerância social. Quando canto, tenho que respeitar todos os que comigo cantam em grupo. Saber cantar não é somente ter voz. Quem está no público, sente a forma como canto, e esta forma vem da liderança do Maestro que tenho à minha frente. O Maestro de Coro tem que reunir muitas qualidades para conseguir lidar com uma arte tão difícil, como a de pôr-nos a todos a cantar melhor, do que já cantamos. Dos meus Maestros espero sempre transmissão de conhecimentos, partilha de experiências e vivência de aprendizagens. Espero sentimentos como a serenidade, a confiança, a força, a paixão, a diversão.

Através da revisão da literatura efetuada e para se perceber um pouco a liderança, de alguns grupos musicais, ressaltai alguns critérios de análise. Descritas as circunstâncias em que surgiu a ideia para este trabalho de investigação, através da liderança de grupos musicais, como as orquestras e as bandas de jazz, conseguir-se-á mostrar que a liderança em grupos musicais, corais, é uma verdadeira aposta e um excelente desafio, a ter em conta, nas mais diversas organizações. Será possível demonstrar-se que é possível, pôr ao serviço das empresas, uma nova adaptabilidade organizacional, contribuindo, deste modo para organizações que estão vocacionadas para a evolução e aprendizagem. Nunca esqueci que o objetivo da minha Dissertação de Mestrado é chegar à liderança de empresas, através da liderança dos grupos corais.

Por fim, terminarei a Dissertação com uma síntese de todas as considerações desenvolvidas ao longo do trabalho e com uma análise profunda das mesmas. Deste modo, conseguirei demonstrar a pertinência e a eficácia das técnicas de liderança de coros aplicadas à liderança de empresas.

2. Contextualização Temática

2.1 Grupos musicais: Orquestras e Bandas de Jazz

2.1.1. Orquestra

A palavra Orquestra, chegou até nós, proveniente de Itália. Ramos (2006) diz-nos que no século XVII, Orquestra era o espaço que existia entre o palco e a plateia, dos primitivos teatros da ópera, onde atuavam os músicos instrumentistas. Ramos (2006) afirma que com o passar dos tempos se alargou o significado da palavra e que a mesma chegou até nós para designar os diversos conjuntos instrumentais de ópera ou de música concerto. Quem assiste à atuação de uma orquestra, tem de ter a verdadeira perceção de que os músicos leem qualquer partitura e que são capazes de tocar qualquer coisa.

No comando de uma empresa, por vezes é exigido coordenação de equipe, tal como o é exigido a um Maestro de Orquestra, diz-nos Ferreira (2013). Altman (2007) menciona Drucker (1988) quando afirma que ele utiliza a palavra “orquestra” como metáfora, diversas vezes ao longo de um artigo publicado naquela época. Segundo Drucker (1988) a empresa contemporânea deve ter a orquestra sinfónica como metáfora no seu desenvolvimento. As empresas devem estar muito atentas ao seu consumidor, nunca menosprezando o conhecimento de especialistas, tal como o são os músicos, a divisão de trabalho, tal como são as secções de uma orquestra, ou até mesmo a capacidade de colaborar em grupo, tal como acontece numa orquestra. Também Morales (2010) afirmou que uma orquestra pode ser comparada a uma empresa pois é também dividida como tal, dependendo da estratégia da mesma.

Para Boerner, S., Krause, D. e Gebert, D. (2004), e citando Gebert e Ulrich (1991) o modelo de liderança em orquestras, assume que a natureza específica do sucesso requer um conjunto preciso, de músicos, para tocar. O comportamento do instrumentista precisa também de alcançar o sucesso através da habilidade e motivação. A liderança de orquestras, é funcional para o sucesso da mesma conseguindo promover o profissionalismo e a motivação para uma cooperação precisa entre os membros da orquestra.

Foi desta forma que, as orquestras foram estudadas como modelo para a liderança de pessoas em organizações burocráticas. A investigação sobre orquestras trouxe vários ensinamentos para a liderança de empresas e com elas, pudemos aprender algumas coisas.

Ramos (2006) diz-nos que o domínio da técnica é o alicerce da música e que este é adquirido através da educação formal e do talento. O talento, a seu ver, é um dom natural que pode permitir sucesso na carreira musical. A técnica é algo que se adquire e é mensurável enquanto que o talento é algo subjetivo que fica muito à mercê de avaliações pessoais individualizadas. Ramos (2006) acrescenta ainda que, os críticos especializados na área musical comentam muitas vezes o perfeito domínio que o músico tem sobre a técnica mas lamentam a ausência, muitas vezes de alma na execução das peças.

Nomura (2011) menciona Shinyashiki quando se refere à orquestra como sendo um grupo de profissionais brilhantes. Se estes profissionais se tornarem individualistas, então a hipótese de que o resultado seja muito bom, fracassa. Estes instrumentistas individualistas são pessoas que não estão a pensar no que é melhor para o grupo. A isto chama-se agrupamento de talentos, e não uma orquestra. Na orquestra, tem de se pensar no que é melhor para o grupo. O Maestro não pode permitir que se brilhe isoladamente. O Maestro tem de amansar os egos para que todos percebam o sabor da bela música e da sua vitória. Shinyashiki diz que o mesmo se aplica ao gestor da empresa, implementado no trabalho de equipe a compaixão e o companheirismo.

Morales (2010) faz-nos ver que o objetivo de uma orquestra é proporcionar um belo espetáculo ao público fazendo-se valer de uma estrutura organizacional composta por várias pessoas.

Geralmente, a orquestra divide-se em 4 ou 5 secções de instrumentos (ou naipes): naipe de cordas, o naipe das madeiras, naipe de metais, naipe de percussão e, eventualmente, instrumentos de teclas. Ramos (2006) afirma que cada secção tem os seus instrumentos, liderados e coordenados por um deles e que em função da sua competência e das suas qualidades como Líder, acaba por funcionar como Chefe de Naipe. Todos, incluindo os Chefes de Naipe, são liderados pelo Chefe dos Primeiros-violinos que geralmente se encontra à esquerda do Maestro, só estando subordinado a ele. Ele é chamado de Maestrino. Este líder, por sua vez, passa a ser o Maestro, nas faltas do Maestro titular, passando a ser o elo de ligação entre a orquestra e tudo o que a rodeia.

Baldini (2007), sendo Maestrino, afirmou que, num ensaio, o Maestro fala de cores e de atmosfera. Salienta o facto de que o Maestro é músico, mas não toca. Como Maestrino, ele conversa com os companheiros de naipe e mostra como deve ser o andamento das cordas. A ele cabe traduzir todas as sensações para a orquestra. Ele é o braço-direito do Maestro, correspondendo ao Vice-Presidente de uma empresa. O Maestro ao confiar no Maestrino consegue ter a orquestra toda do seu lado. O mesmo acontece nas empresas. O músico-instrumentista não se destaca enquanto pessoa individual. Não é solista e muitas das vezes quando as peças requerem um, essa pessoa não é alguém integrante do

conjunto. Na orquestra, para além do Maestro, há um diretor administrativo que é responsável por tudo o que não pertence à área artística. No entanto, e mencionando o maestro de orquestra, Ostergren, Ferreira (2013) diz que muitas vezes o maestro é quem elabora o cronograma de apresentações do grupo, que escolhe o repertório para cada apresentação pública e seleciona os instrumentistas, indo muito além da sua parte artística. O Maestro é capaz de fazer com que talentos individuais, consigam trabalhar em conjunto por forma a produzir uma sinfonia.

Morales (2010) relembra-nos que tal como nas empresas, as pessoas são responsáveis por cada parte do processo de gestão dos recursos materiais e humanos, com o objetivo comum de cumprir metas e aspirações. Estas metas são atingidas através dos recursos instrumentais, e também porque existe um corpo de funcionários divididos entre músicos e apoio administrativo. Tal como numa empresa, numa orquestra também há o planeamento de diversos itens, tais como repertório, números de instrumentos, planos de divulgação, ou seja, tudo o que compõe a apresentação pública do grupo. Este planeamento estratégico é fundamental para programar as suas atividades, tendo em conta principalmente a escolha das músicas e os locais das apresentações. Só com este planeamento se maximiza o que o grupo tem de melhor e se minimizam os pontos fracos. Morales (2010) não se esquece de afirmar que o entretenimento é o negócio das orquestras e que, para tal, todos têm de se aprimorar através de ensaios e da criação de repertórios capazes de atingir vários públicos, por forma a que todos, maestro, instrumentistas, público, se sintam satisfeitos. A orquestra avalia os seus resultados, observando os aplausos da plateia, que afinal de conta é a sua cliente, analisando as críticas feitas na comunicação social e a venda de CDs e bilhetes de espetáculo.

Silva (2009) diz-nos que a existência de partituras pré-existentes expressa o sentido de pouca inovação. O maestro, estando à frente do grupo, impede a flexibilidade da organização do trabalho nos ensaios e nos concertos. O principal objetivo no trabalho de um maestro é saber de que modo pode conduzir os ensaios e o tempo que precisará de gastar nos mesmos. Para Silva (2009) preparar partituras e planificar ensaios é deveras importante. Estes 2 aspetos ajudam a não incorrer no erro da deturpação da mensagem musical do compositor. O tempo despendido deverá ser o necessário para que exista uma total assimilação dos conteúdos da partitura e total cumplicidade entre a ideia do compositor e a do grupo intérprete. É fundamental examinar a partitura no que diz respeito à instrumentação. É também importante deixar a intuição e a imaginação musical fluírem, por forma a não haver memorização da música. Assim, conseguir-se-á identificar problemas e, por conseguinte, construir estratégias. Em breves palavras, Silva (2009) diz ser fundamental ter o domínio da partitura, ser flexível e eficaz no plano de ensaios e ter capacidade de comunicar.

Numa Orquestra, assim como numa empresa, Morales (2010) diz ser possível identificar uma grande preocupação no produto final, por forma a que este seja aceite pelo mercado. A Orquestra também busca a qualidade e a inovação nas suas apresentações. Todo o processo estratégico existente numa orquestra é feito por uma equipe, cujo líder é o maestro, pessoa que tem a preocupação maior.

Para Ramos (2006) o músico-instrumentista é mais um operário na música, integrado na orquestra. Cada músico contribui com o seu instrumento mas o instrumento do Maestro é a própria orquestra. É ele que detém o saber a ser transmitido. É fundamental que os músicos tenham um espaço para aquecimento e afinação individual, dos instrumentos. No entanto, este não substitui o trabalho de conjunto, de uniformização, que uma orquestra deve ter. Um aquecimento desligado e desarticulado não é bom para uma orquestra. Silva (2009), realçando as palavras do Maestro António Lourenço, diz que o aquecimento dos instrumentos é importante por uma questão de preparação física para tocar e também por uma questão de uniformização e procura do som do grupo. Só desta forma se consegue transformar o som único de cada instrumentista num som único, mas, colectivo. Silva (2009) realça a importância da afinação numa orquestra pois, muitas das vezes, o instrumentista só se preocupa com a afinação do seu instrumento, e não com um todo. É muito importante que os instrumentistas conheçam as técnicas da afinação e que conheçam bem no seu instrumento, as tendências e as deficiências de afinação que este tem.

Há que não esquecer que, o som próprio de determinada orquestra é o rosto do maestro. No entanto, para Silva (2009) e mencionando Sir Georg Solti, os maestros deveriam ouvir se a orquestra tem algo melhor para lhes dar do que aquilo que eles tinham pensado e reconhecer esse facto. Silva (2009) mencionando o Maestro Ernst Schelle acrescenta que é fundamental que o maestro não deixe desaparecer a imagem global da obra que está a ser tocada. Esta imagem deve ser reforçada de ensaio para ensaio.

A parceria entre maestro e instrumentistas é deveras equivalente ao que se passa numa empresa, segundo Altman (2007). Cada um dos músicos de orquestra é um especialista ao mais alto nível, mas sozinho nada faz. As empresas modernas são organizações de especialistas do conhecimento em que nenhum se classifica acima do outro. Altman (2007) pensa que nenhum líder poderá desejar uma organização não orquestrada. O desempenho do maestro, através das mãos, é extremamente importante. Na mão direita, o maestro tem a batuta, para exprimir as normas e procedimentos da música enquanto que a mão esquerda, serve para que o maestro transmita amor e paixão.

Para Boerner, S., Krause, D. e Gebert, D. (2004), a liderança de músicos, feita por um Maestro de Orquestra, é uma combinação de autoridade com carisma. Uma liderança de orquestra, com base numa direção, dita carismática, tem um impacto positivo na qualidade do grupo musical. Um maestro com carisma “enamora” os instrumentistas, em vez de lhes causar indiferença. O maestro deve ter este poder de conseguir atrair a atenção dos instrumentistas, conseguindo ser também um bom comunicador. É este carisma que permite unir o grupo ao redor do Maestro. No entanto, a autoridade é necessária e a expressão facial do maestro pouco diz. O comportamento do líder numa orquestra pode ser explicado em termos de um único objetivo, e obrigatório: a qualidade artística.

Neto (2013) afirma que o segredo do maestro é o domínio da música. O Maestro tem de saber o que quer e conhecer bem a partitura. Ele tem de saber como pedir e obter o que quer, caso contrário não alcançará o produto final que deseja. O verdadeiro público do Maestro é a Orquestra e não a assistência.

Para Jean-Marc Burfin, maestro francês, titular da Orquestra Académica Metropolitana, “a autoridade mais eficaz é a autoridade natural” pois tem a haver com algo mais para além de uma direção “mecânica”. O Compositor Goddard Lieberman disse um dia “Mostra-me uma orquestra que goste do seu maestro e eu mostrar-te-ei um maestro preguiçoso”. Burfin (2013) diz que o “maestro deve passar uma imagem de seriedade, não podendo ser demasiado duro, mas também não deve ser brando”. O maestro para ser respeitado pelos instrumentistas tem de ser exigente, não podendo ser permissivo e descontraindo.

Hunter (2006) diz que um maestro de orquestra tem de saber ser um líder. O maestro pode saber teoria da música e pode até tocar um instrumento, mas para ser líder tem de ter a habilidade de juntar tantos músicos diferentes e tem de os fazer tocar em harmonia e em uníssono. Hunter (2006) diz que a liderança não é sinónimo de autoridade e abuso do poder. Diz ser uma forma de influenciar as pessoas. Influência, esta, que tanto se verifica numa orquestra como numa empresa.

Segundo Morales (2010) o Maestro, tal como o Gerente ou Diretor de uma empresa, coordena todas as atividades de uma orquestra, fazendo a sua interligação por forma a obter um bom desempenho do grupo. As implicações práticas, para a seleção e treino dos músicos de orquestra e para os maestros, tornam-se óbvios. É importante incluir competências profissionais mas também fatores de liderança e capacidade de trabalhar em equipe. Nomura (2011) afirma que, tal como numa empresa, o resultado positivo de uma orquestra é medido pelo volume de vendas, ou seja, a harmonia de toda a música tocada é o sucesso da mesma. Nomura (2011), utilizando palavras do maestro João Carlos Martins, diz-nos que tal como a empresa, a orquestra tem sectores definidos com funções e responsabilidades

bem definidas. Embora tudo funcione de uma maneira independente, tudo está sob um único comando ou direção. Nomura (2011) falando de Shinyashiki refere que um trabalho só se concretiza quando todos trabalham em sintonia, sendo o líder, na empresa, ou o maestro, na orquestra, capaz de extrair o melhor de cada um para que haja um resultado final muito bom. Nomura (2011) mencionando a violinista Andrea Campos escreve que a um bom músico não lhe basta tocar bem. Aspectos como a disciplina, a pontualidade, a responsabilidade, são fatores essenciais para se obter o todo. Campos diz que cabe ao líder, na empresa, ou ao maestro, na orquestra, conseguir extrair o melhor de cada profissional. Estes líderes têm de saber como motivar o seu grupo, fazer com que deem o seu melhor, através do treino ou ensaios, através de repreensões e reconhecimentos.

Segundo Boerner, S., Krause, D. e Gebert, D. (2004), a qualidade da performance artística de uma orquestra pode ser descrita, citando Boerner (2002), em termos de critérios musicais, muito específicos tais como o som, o tempo ou o ritmo. Numa orquestra, a dinâmica só se consegue se todos tocarem com a mesma precisão. Se o maestro for aceite pelos músicos, com uma autoridade incondicional, pelo seu mérito, o maestro vai conseguir superar todos os efeitos menos bons, tidos com a sua liderança assertiva. Não pode haver discordância na interpretação das peças musicais. Qualquer desacordo entre músicos, na interpretação musical, terá consequências desagradáveis. A precisão na sincronização é bastante importante. Para Silva (2009) a afinação é das coisas mais importantes para que se consiga uma boa qualidade sonora no seu todo. A afinação tem de ser muito bem trabalhada. Assim, a tarefa decisiva do maestro é a coordenação centralizada, nele próprio, de toda a orquestra. O maestro conseguirá, em tempo útil, detetar os desvios da meta e corrigi-los de imediato.

Para Rego e Cunha (2007) numa orquestra, o maestro tende a selecionar o repertório, a conduzir músicos, a orientar os solos e a controlar o tempo, não havendo lugar à improvisação. Quando o Maestro de Orquestra irradia confiança, superioridade, poder e confiança, os músicos esperem, com a ajuda dele, fazer uma performance de grande qualidade. Só assim, os músicos se sentem motivados e com vontade de dar o seu melhor. No entanto, se os músicos virem no Maestro um tipo meramente simpático, eles próprios têm consciência de que o resultado será não se fazer uma performance de qualidade.

Drucker (1988) não imaginou somente o conceito de orquestra aplicado à empresa. Imaginou também o conceito do “trabalhador do conhecimento”. Para ele, já existia uma nova classe de profissionais cujo meio de produção era o “uso produtivo do conhecimento” e não o capital ou o trabalho, em si. Os novos líderes terão de se adaptar aos novos cenários transformadores, pois vive-se uma era de

conhecimento. Segundo Drucker (1988) o conhecimento é que é o principal gerador de riquezas e motor de inovação numa empresa.

As Orquestras foram uma de duas organizações musicais estudadas, até hoje, na gestão. Segundo Drucker (1998), “no sec. XXI, as empresas seriam como orquestras”. A investigação sobre orquestras mostrou que estes parâmetros, em conjunto, permitem o aumento da eficiência e a implementação de mudanças

Praticamente, 10 anos depois da sua grande afirmação referente à metáfora de que uma empresa tem muito a ensinar às empresas, Drucker (1997) veio contradizer-se e afirmar que “atualmente estamos buscando grupos diversificados que precisam ir escrevendo a partitura enquanto representam. O que precisamos atualmente é de um bom grupo de jazz”. Segundo Carrano (2013) a metáfora de que a empresa é como uma orquestra que precisa tocar afinada sob a liderança de um Maestro, não faz sentido, no mundo real. Para ele, muitas empresas comportam-se como uma banda de jazz e não como uma orquestra. Burfin (2013) conta-nos um pequeno segredo, comum a tantos Maestros de Orquestra: a sua paixão pela música de orquestra começou por ver, ouvir e apreciar grupos corais a cantar.

2.1.2. BANDAS DE JAZZ

Cunha e Cunha (1999) afirmavam que a análise do jazz se alarga ao âmbito dos estudos organizacionais, saindo do seu espaço somente musical. O jazz contribui para a compreensão do comportamento das organizações e das pessoas que delas fazem parte. Citando Peters (1992), Cunha e Cunha (1999) concordam com a necessidade de se encontrar novas alternativas que permitam compreender melhor e agir de uma forma mais eficaz e eficiente sobre as novas realidades organizacionais.

Sendo as bandas de jazz, considerados grupos pouco estruturados, Cunha e Cunha (1999) encontraram uma forma de provar que as bandas de jazz são uma nova metáfora do comportamento organizacional, quer pelas capacidades de improvisação individual, de cada um dos intérpretes de jazz, quer pelas mesmas capacidades de improvisação em grupo. A improvisação musical é um grande desafio numa banda de jazz e o resultado é fazer boa música. Fazer boa música é obter bons resultados, logo, grandes desafios em organizações poderão dar bons resultados organizacionais.

Cunha e Cunha (1999) citando Brown & Eisenhardt (1997) reafirma a importância que a improvisação tem no dia-a-dia das empresas, visto que é uma atividade muito crítica dentro de uma organização.

Nas bandas de jazz é uma prática corrente. A improvisação organizacional corresponde a ações coletivas, embora a improvisação possa ocorrer a vários níveis, desde o individual até ao institucional.

Cunha e Cunha (1999) refere ainda que existem 3 características de improvisação nas bandas de jazz. Falam-nos da sua importância a nível grupal, quando se referem às práticas e às condições relacionadas com a interação entre os elementos do grupo. As bandas de jazz não obedecem à existência de divisão do trabalho. Quase não há regras. Esta é uma das razões pela qual se diz que as bandas de jazz têm estruturas mínimas. Estas estruturas mínimas têm uma canção-base para que todo o grupo possa improvisar sobre ela (Kamoche & Cunha, 1997).

Citando Eisenberg (1990), Cunha e Cunha (1999) diz que a coordenação do grupo tem por base a partilha da ação e não a partilha de valores. Ou seja, é através do conhecimento partilhado da canção-base que os elementos do grupo vão criando pequenas regras de relacionamento entre si, pois os instrumentistas são elementos bem diferentes uns dos outros, ficando o desempenho do grupo limitado pela capacidade do membro com menor nível de conhecimentos (Eisenberg, 1990). Embora não haja um Maestro, a liderança do grupo é rotativa de acordo com a alternância dos solistas.

Uma outra característica que facilita a improvisação da banda de jazz está relacionada com o nível do desempenho da mesma. É possível nestes grupos encontrar em simultâneo a composição e a execução da peça/canção. Por fim, ponderam-se as origens das ideias materializadas, por forma a implementarem-se na execução musical. Aqui, a improvisação resulta de respostas imediatas a alterações não antecipáveis na banda.

Também para Rego e Cunha (2007), nas bandas jazz, a improvisação é conjunta. A liderança é feita por cada um dos executantes da banda mas assegurando que o grupo funciona bem em conjunto.

Cunha e Cunha (1999) afirmam que é fundamental que os poucos elementos da banda de jazz ensaiem de modo a praticar e a aumentar a sua competência, individual e grupal, para poderem improvisar, através do conhecimento que advém destes momentos repetitivos que permitem melhorar a capacidade de implementação em tempo real.

A improvisação pode desempenhar um papel importante nas organizações, podendo dar resposta aos desafios sem que seja necessário partilhar tudo. É importante ensinar às organizações a fazerem convergir no tempo, a composição e a execução. A improvisação pode ser uma fonte direta de ensinamentos, diz-nos Cunha e Cunha (1999).

Por fim, Rego e Cunha (2007) mencionam na sua literatura que as bandas de jazz têm de gerir os desafios logísticos com que se deparam, sempre com objetivos, prazos e responsabilidades mas nunca esquecendo o que de melhor sabem fazer: tocar um instrumento musical.

Estas teorias vão-se provando aos poucos. Para Cunha, Cunha e Kamoche (2002), em tradução feita por mim, “a literatura emergente sobre improvisação organizacional tem vindo a contribuir para a legitimação desse conceito na área da pesquisa organizacional...a literatura atual ainda sofre de deficiências significativas. Primeiramente, os artigos sobre improvisação organizacional estão excessivamente ligados à teoria do jazz... Em segundo lugar, a pesquisa empírica sobre a improvisação ainda é escassa e é feita maioritariamente com base na metodologia da teoria fundamentada...” (Cunha, Cunha & Kamoche, 2002, pp.128,129).

2.2 Conjunto musical: Grupos Corais

Como as características apresentadas para os Grupos Corais diferem das características das bandas de jazz e das orquestras, há que estudar Regência Coral. Para Amato (2008) a Regência Coral requer do seu Praticante um conjunto de habilidades inter-relacionadas referentes à formação técnica e musical, à gestão e condução de um conjunto de pessoas que procuram ser motivadas, que procuram alguma educação musical e convivências em grupos sociais.

Amato (2008) refere ainda que a competência da regência coral funde-se no conhecimento musical, pedagógico, entre outros, e em diversas habilidades, tais como, saber aprender com os coralistas, saber estabelecer metas e levar os coralistas a cumpri-las e a saber motivá-los. Para o Regente Coral, a competência eleva o nível de performance dos grupos e das organizações.

Citando Zander (2003), Amato (2008) refere que o Regente Coral, como músico, é responsável pela vida coral e pelo ambiente humano. Amato (2008) com base nestas palavras e nas de Maximiano (2006) refere que o trabalho do Regente Coral se assemelha ao de um Gerente, para quem um alto nível de capacidade de comunicação é fundamental nas suas tarefas de liderança, motivação, delegação, orientação dos músicos e avaliação do desempenho de grupo.

Com base em Maximiano (2006), Amato (2008) reforça a ideia de que na capacidade de decisão do Regente Coral estão inseridos os papéis gerenciais de empreendedor, identificando possibilidades e oportunidades para um fortalecimento do grupo, de controlador de distúrbios, agindo de maneira

pontual nos imprevistos, crises e conflitos, de administrador de recursos, programando tempo e trabalho e autorizando decisões reivindicadas por outras pessoas, e de negociador, estabelecendo contratos ou apresentações com quem não faz parte da rotina.

É através da Regência Coral que se coordena, dirige e lideram atividades musicais realizadas por pessoas, tendo como principal objetivo divulgar a música da melhor forma possível. O Regente Coral deve sempre promover a unidade da expressão musical de qualquer Coro, através dos seus gestos convencionais e universais, compreensíveis por todos os que participam do grupo. O Regente Coral tem que ter uma boa formação musical, um bom domínio da partitura, conhecimentos dos vários estilos de música, autores e épocas.

Sabe-se que Regência é o ato de conduzir um grupo de músicos, através de gestos, quer seja por Regentes Corais, quer seja por Maestros de Orquestra. O Regente para executar o seu trabalho tem de conhecer os vários gestos já estabelecidos ao longo da história da Regência Coral ou de Orquestra, pois são convencionais e importantes para que a comunicação seja homogênea. O Regente é aquele que faz a ligação entre o compositor e o conjunto executante da sua obra, quer seja vocal quer seja instrumental.

Ao Regente Coral para além de lhe caber a responsabilidade de conduzir o processo interpretativo das peças também açambarca o papel de preparador vocal. Para Fernandes, Kayama e Östergren (2006) e citando Brandvik (1993) 95% dos cantores de grupos corais não estudam canto, podendo concluir que o preparo vocal desses milhões de coralistas estão nas mãos de Regentes Corais. Um Regente Coral tem de ser tão bom em técnica vocal como o é na sua técnica de regência, pois estão em causa duas coisas: a saúde vocal dos cantores e as interpretações técnicas do coro. O Regente só alcançará bons resultados se houver uma sonoridade colectiva de coro, na medida em que os coralistas desenvolverem individualmente uma técnica vocal eficaz e consciente.

Para além de tudo isto, o Regente Coral tem de ser capaz de minimizar conflitos entre coralistas e unir as pessoas. Amato (2008) diz-nos que a capacidade de comunicar se encontra intimamente vinculada à motivação dos coralistas, à liderança grupal e às atitudes relacionadas com a resolução de conflitos interpessoais. Citando Maximiano (2006), Amato (2008) fala-nos que a liderança é fundamental para a condução de um coro, que na maioria das vezes se apresenta como um grupo bastante heterogêneo, já que os coralistas podem ter diferentes níveis de conhecimento musical, de formação intelectual, de atuação profissional e pertencerem a classes sociais distintas.

Para Teixeira (2005) citando Apfelstadt (2001) o Regente garante o seu desempenho tendo uma excelente preparação musical e pedagógica, por forma a planear uma sequência lógica de estratégias de ensino. Segundo Teixeira (2005) para Silantien (1999) quando uma série de técnicas não surtirem os efeitos desejados, o Regente deve usar o período de tempo, entre ensaios, para avaliar a razão pela qual as estratégias não funcionaram e desenvolver novas técnicas. Diz também que o educador criativo está sempre à procura de novas formas de transmissão de conhecimentos. O Regente Coral tem de ser um apaixonado pelo que faz, equilibrando a emoção com a razão, sendo disciplinado, respeitando os coralistas para que ele próprio seja respeitado.

Interessante é, também, o entendimento de Bitencourt (2004) através de Teixeira (2005) que diz que as competências se entendem como um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, de habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação das suas próprias competências, a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais tendo em vista o melhoramento da sua capacidade.

Através da revisão da literatura efetuada e para se perceber como é que os desafios de liderança, dos Regentes Corais, se aplicam nas empresas, não nos podemos esquecer que existe mais do que um tipo de Regência: a Regência Coral, que lida com o único instrumento de trabalho: as pregas vocais do ser humano e a Regência de Orquestra, que é mais técnica e que faz uso de um instrumento musical.

A partir da recolha e análise de dados foi possível identificar pontos de semelhança e divergências entre Regência de um Coro e organização de uma empresa. É urgente encontrar alternativas para a gestão e liderança de empresas. Os grupos corais poderão ser uma nova metáfora no comportamento organizacional. O estudo de grupos corais, permite descrever e analisar processos dinâmicos de interação social entre todos. Este mesmo estudo irá fornecer um conjunto de hipóteses e de interpretações de carácter mais geral que podem ser transpostos para grupos muito maiores, como é o caso das empresas.

3. Metodologia

3.1. Estudo

Por meio da revisão da literatura consegue-se perceber que a liderança de coros pode ter muito a ver com a liderança de pessoas em empresas. Esta investigação vai ajudar a perceber o que é que se aprende com Maestros, que lideram pessoas, cujo instrumento musical é a própria voz, que pode variar de intensidade, de timbre, vai ajudar a perceber uma série de desafios de liderança que surgem aos Maestros enquanto Regentes Corais e ajudar a perceber como é que se lideram empresas através da liderança de pessoas que cantam.

Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, com análise interpretativa, que envolve entrevistas a 30 pessoas com experiência prática em regência coral, proporcionando uma visão geral sobre este tipo de liderança, em que falam das diversas estratégias utilizadas, pelos próprios, na organização e na liderança do grupo coral que têm pela frente. A pesquisa efetuada é interpretativa e explicativa, por ser o espelho dos sentimentos e das percepções dos entrevistados.

A pesquisa é sobre um assunto sobre o qual não foi identificado qualquer outro estudo anterior, a este respeito. O estudo sobre como distinguir e explicar as práticas de liderança dos Maestro nos Coros, aplicado às empresas, procura identificar, analisar, relatar padrões e ideias. Não é testar ou confirmar uma determinada hipótese. O objetivo do estudo é chegar à liderança dos grupos corais, através de dados qualitativos, e tentar chegar a novas teorias ou conceitos, com o intuito de os mesmos serem aferidos por forma a encontrar alternativas para a gestão e liderança de empresas.

3.2. Participantes

A amostra é constituída por 30 indivíduos, de ambos os sexos e com idades heterogéneas. Os participantes foram selecionados aleatoriamente de entre os muitos Maestros que são conhecidos da investigadora, todos de nacionalidade portuguesa e residentes em Portugal Continental. Todos os participantes exercem Direção Coral em Grupos polifónicos, ou seja, em grupos onde se canta a mais de uma voz.

3.3 Instrumento de Medida

O trabalho de Hopfer & Maciel-Lima (2008), publicado na Revista da FAE, ajudou na literatura quando se refere a delinear ao estudo qualitativo desenvolvido pelos sociólogos Barney Glaser e Anselm Strauss, em 1967, denominado por Método Grounded Theory, pois entendi ser a metodologia

de pesquisa mais adequada ao tratamento dos dados obtidos, visto que os mesmos foram trabalhados de uma forma indutiva, baseada na análise sistemática dos mesmos. Este método qualitativo veio permitir uma compreensão abrangente na distinção e explicação das práticas de liderança dos Maestros de Coro, de modo a poder surgir uma teoria ou a renovar alguma outra já existente, tal como foi dado a saber por Petrini & Pozzebon (2009) no seu artigo publicado na Revista Gestão e Planeamento. Este estudo não parte de teorias já existentes. Não procura testar hipóteses, tendo-se conseguido desenvolver uma teoria através de uma contínua interdependência entre a coleta de dados e a sua análise.

Este estudo é definido como um estudo de experiências vividas por cada um dos Maestros entrevistados. A entrevista é uma forma muito comum de comunicação, visto que há uma interação verbal entre duas pessoas. Com a entrevista conseguiu-se captar muitas descrições e interpretações, na linguagem dos próprios Maestros. Através da coleta de dados, reuniu-se a informação, por forma a gerar uma teoria, tendo como base uma codificação sistemática, comparando as entrevistas. Os resultados desta comparação foram codificados, identificando categorias e à medida que foram surgindo dados para a teoria, foi-se também comparando os dados com a literatura, visto que a literatura também é uma fonte de dados a fazer parte da análise comparada constante.

3.4. Procedimento

A pesquisa foi efetuada tendo como base 30 entrevistas, registadas magneticamente, com gravador áudio, e face a face, tendo-se obtido autorização verbal, prévia das mesmas. Em cada registo magnético, e em início de conversa, está feito o agradecimento ao entrevistado, por o mesmo ter aceite o convite, sujeito à forma gravada, visto que não há o documento escrito. Todos foram informados de que este estudo se enquadrava num processo de Dissertação de Mestrado.

Todas as entrevistas estão transcritas, na íntegra, em WORD, repletas de detalhes, sob registo de um número árabe que, por sua vez, foi sujeito a um pseudónimo da pessoa entrevistada, por forma a garantir todo o anonimato que este trabalho exige. A investigadora, foi o único instrumento deste estudo, a entrevistar, a gravar, a transcrever e a analisar os dados obtidos. Teve-se em conta a importância que era a variedade de informação e a diversidade de interpretações e perspetivas.

As entrevistas semiestruturadas permitiram, através de questões predefinidas e relacionadas com o tema da investigação e cujo Guião foi orientado na direção de retirar do entrevistado toda a informação precisa, uma recolha de dados sobre como distinguir e explicar as práticas de liderança dos Maestros nos Coros. No entanto, à medida que iam sendo realizadas as entrevistas também iam

surgindo oportunidades para se colocarem outras questões inerentes ao mesmo estudo. Este livre espaço dado ao entrevistado, sobre o tema, fez com que se dessem oportunidades à investigadora de ajustar questões a cada entrevistado e assim conseguir dados que permitiram identificar outros focos de interesse para o estudo.

O Guião para a entrevista, tinha uma primeira questão aberta e orientadora à qual alguns Maestros afirmaram, que não era uma questão fácil de responder

1. Como é que descreve o seu estilo de Regência?

Isabel diz: “...(riu-se e sorriu)...não é uma pergunta tão simples assim!!! (continua rindo e sorrindo)...”

e Fernando: “(risos do maestro) Isso é uma pergunta nada fácil de responder...”

Progressivamente, incidiu-se na exploração de mais umas questões sobre o estilo e as origens da regência e da liderança dos maestros. As questões foram:

2. Conte-me uma situação que exemplifique o seu estilo de regência?
3. Como é que adaptou o seu estilo de regência ao coro (ou coros) com que trabalha atualmente?
4. Como lida com a diferença que há entre os seus coralistas?
5. De onde vem o seu estilo de regência?
6. Como é que mudou o seu estilo ao longo do tempo?
7. Conte-me uma situação em que regeu um coro, que não era o seu, sem qualquer aviso prévio
8. A nível psicológico, como pensa que influencia de forma positiva e motivadora os seus coralistas?

3.5 Tratamento de Dados

Na análise dos dados, utilizei um programa específico e sofisticado, que permite o arquivo dos comentários e das categorias que eu entendi associar aos meus dados, por mim concetualizados. O suporte informático foi o Programa ATLAS.ti, por ser um dos software adequado para a metodologia Grounded Theory. Neste estudo foi utilizada a versão 4.2. As entrevistas foram transcritas na íntegra para Word e posteriormente gravadas em txt, ou texto simples, para o Programa ATLAS, no qual se encontraram parágrafos que geraram códigos sobre as práticas de liderança dos Maestro. A validade desta investigação teve de ser feita de forma metódica, sensível e íntegra. Foram estas as linhas de orientação seguidas na investigação. Os critérios não se afastaram das questões formuladas, fazendo com que existam mais do que uma forma de interpretar os dados.



Após leitura das entrevistas, estas foram codificadas no software. A atribuição de códigos parou quando as categorias encontradas começaram a estabilizar e as novas entrevistas já nada de novo traziam à investigação. Ao ter chegado a um ponto de saturação das categorias, visto já não estarem a surgir dados suscetíveis de modificar as codificações já realizadas, passou-se ao momento da apresentação e leitura dos dados. Cada código vale pela importância de ser ou uma prática utilizada pelo Maestro, ou por uma situação ocorrida com ele ou com o seu coro. Os códigos que não estavam propriamente relacionados com o tema em estudo foram postos para um segundo plano.

4. Dados e Resultados

1. O canto coral de acordo com a sua natureza

De acordo com os dados recolhidos, o primeiro facto constatado em todos os Maestros é a consciência que têm relativamente aos coros que lideram. A maioria dos Grupos Corais é considerada amador, mesmo que cante de forma profissional. Os coros profissionais existem em número bastante reduzido, tal como será demonstrado através da investigação realizada.

1.1 Coros Profissionais

Os coros profissionais distinguem-se por serem compostos por pessoas com excelente formação académica musical e remunerados pelo seu trabalho diário, quer seja a cantar ou a dirigir. Estes coros não são identificados como cantando bem ou menos bem. Basicamente, são grupos de música compostos por pessoas que são contratadas e pagas pelo seu trabalho. Cantar é o emprego, a profissão do coralista inserido neste género de grupo. Geralmente são coros apoiados por instituições externas ao grupo, tais como fundações.

Isabel, de uma forma perentória, testemunha que:

“O coro profissional é aquele que ganha para fazer música, é aquele que é constituído por músicos, por pessoal que sabe música, que pega numa partitura e em duas palhetadas monta uma peça, não é? Ou seja, em 2 ou 3 ensaios, desde que tenham visto, lido aquilo...monta-se.”

Marco defende a distinção destes dois tipos de coros, afirmando:

“Há! Existe, existe uma distinção muito grande. Um coro profissional é, é um coro de, de, de pessoas que são profissionais da música, nessa vertente, vocal, não é? E que desenvolvem um trabalho que (...) E a coisa é encarada numa perspetiva estritamente profissional, em termos de performance, eu já vi muitos cantores e muitos músicos, humm, profissionais a tempo inteiro, que ponho as minhas dúvidas se gostam muito de música, não é? (...) Eles fazem, eles fazem esse trabalho como um trabalho. Levantam-se de manhã, começam a trabalhar no instrumento, a trabalhar a sua voz e até fazem as suas paragens, ao fim do dia ou ao meio dia vão para os seus ensaios e depois vão fazer os seus concertos e não passa nada, não é?”

Alberto referiu-se ao Coro Profissional pela sua restrita existência numérica e histórica:

“Aquilo que, normalmente, se chama um coro profissional, será um coro de pessoas, cuja profissão é cantar num coro? Só se for no S. Carlos, ou na Gulbenkian (...) De maneira, que,

depois, há quem considere um coro profissional, um coro formado por pessoas que sabem música, ou que leem música, o que também não é completa a definição porque as pessoas sabem música, sabem ler música, e, eventualmente até sabem cantar, mas depois têm que aprender a cantar em grupo, o que é diferente de cantar sozinho, diferente de cantar nas aulas de formação musical.”

1.2 Coros Amadores

Amador significa “a pessoa que ama”, logo, coralista amador é aquele que ama cantar. Este é um dos sentimentos que pode não estar presente num coro profissional. No entanto, toda a técnica do coro profissional pode estar presente no coro amador, podendo apresentar um repertório de qualidade. Neste género de grupo, os coralistas não são remunerados. O coro, sim, pode vir a ganhar com o seu trabalho. Somente o Maestro poderá vir a ser remunerado pelo seu trabalho efetivo. Os coralistas são voluntários, mesmo que sejam músicos. Estes grupos são nichos pertencentes a universidades, grupos, associações e empresas.

António fala do Coro Amador no verdadeiro sentido da palavra:

“...mas um coro amador, e a palavra amador, já que falamos em coro amador, é uma palavra que, que é muito importante, porque as pessoas pensam que amador, é porque é menos profissional. Isto é falso, isto é falso. Amador é uma pessoa que gosta daquilo que faz, uma pessoa que ama aquilo que faz, e isto é preciso ter muito cuidado porque em Portugal, em Portugal... e eu cresci um bocadinho com essa imagem, de que amador é, é para segundo, para o seu segundo lugar, e o profissional é profissional (...)”

Nuno defende, afincadamente, o coro amador, da seguinte forma:

“Um coro amador são pessoas que fazem outras profissões, se reúnem para cantar. Pronto. Não ganham um tostão com o seu trabalho (...) O Satie dizia, o Erik Satie dizia: “Duma vez por todas, vivam os amadores”, porque de facto os amadores têm o prazer e o lado do amor em fazer as coisas onde nós de facto podemos avançar d’ outra maneira. O amor é a chave para tudo isto, no fundo...(e sorriu...)”

Susana, refere o facto de dirigir 2 (dois) coros amadores, em que um deles é composto por músicos. Ela conta-nos a experiência que teve com os mesmos, em simultâneo:

“...foi impressionante, porque, os alunos estudantes de música não tinham noção de como é que um amador, mmm, trabalha, e como é que pode fazer música, estavam impressionadíssimos. Como era possível? Porque o repertório não era fácil e tinha muitas

coisas de Lopes Graça, como é que o coro aprendia, como é que percebiam? mmm, a colocação, a afinação, mmm, a técnica vocal, como é que entendiam tudo, porque, se fôssemos pôr ao lado os dois coros não podia dizer qual é que tinha mais qualidade, eram diferentes, mas ambos tinham qualidade, mmm, dentro de determinados parâmetros, a qualidade é uma coisa relativa, mas ambos tinham um trabalho bastante digno e que o público gostava, no final fizeram um concerto juntos e, e não havia um coro melhor do que o outro, nem o dos estudantes de música nem, nem, nem o coro de Almada.”

Os resultados da investigação irão ser apresentados tendo por base os seguintes aspetos:

- a. O que é que o Maestro faz, que é comum aos 2 tipos de coros?
- b. O que é que o Maestro faz somente num Coro Profissional?
- c. O que é que o Maestro faz somente num Coro Amador?

por forma a conseguir mostrar como é que um Maestro consegue liderar Grupos Corais, organizações também elas formadas por pessoas, totalmente diferentes umas das outras, tanto na idade, como na formação musical, profissional e educacional.

A. É muito importante o Maestro adaptar-se ao seu coro

Uma das estratégias-base de adaptação do Maestro ao Coro é, nunca esquecer a boa vontade que os coralistas têm em cantar, pois são eles a ferramenta de trabalho do Maestro, sendo que o instrumento de trabalho do coralista é a própria voz. Tendo em atenção estes dois fatores, boa vontade e voz dos coralistas, na investigação obtivemos os seguintes dados:

Alberto quando fala do seu estilo de regência evidencia a boa vontade dos coralistas em cantar e diz-nos:

“o meu estilo de trabalho (...) é o estilo, digamos, da escola holandesa (...) É um estilo que é baseado, fundamentalmente, na boa vontade que as pessoas têm para trabalhar. Eu costumo dizer que, a minha única ferramenta de trabalho é a boa vontade das pessoas. Se as pessoas não tiverem boa vontade, eu não posso fazer nada. Evidentemente que eu tenho que ter respeito por essa boa vontade das pessoas mas tenho também que, de alguma maneira, suscitar, ou, tentar suscitar, essa boa vontade nas pessoas, tentar dar-lhes a alegria no trabalho. Não posso trabalhar sem alegria, sem boa disposição.”

António afirma que não chega a boa vontade dos coralistas quando eles próprios são o instrumento mais difícil:

“No coro, as pessoas estão de alma e de coração aberto à frente do maestro. É a própria pessoa que é o instrumento, e esse é o instrumento mais difícil de todos. Não há instrumento fácil, não é um instrumento fácil...”

Tiago fala de um coro em que não pode haver coralistas a cantarem de forma individualizada:

“...num coro só de boas vozes é um desastre. Um coro tem que ter boas vozes, vozes médias e vozes assim-assim, até abaixo de média, e é o gozo, e é do juntar isto tudo e do trabalhar isto tudo, é que sai um produto fabuloso. Numa empresa também há pessoas mais dotadas, pessoas mais preparadas, mas num coro isso é nítido. Eu... um coro, só de solistas, é terrível, não consigo a fusão e digo sempre que nessa altura, quando num coro, por exemplo, mais profissional, digo sempre: “oiçam lá, o mais importante aqui é cantar a ouvir os outros.” Não é a voz que é o principal mas é, no fundo (...) que é o estar a cantar mas estar a ouvir ao lado e estar a cantar com a pessoa ao lado. Isto é o que me dá verdadeiramente o gozo. Isto é que é o trabalho de equipe. Isto é que é fascinante (...) Isto é fundamental no trabalho de... ouvir os outros, de ver como é que marcha o conjunto...”

Isabel refere-se à boa vontade dos coralistas frisando que, em coro, todos os elementos são importantes:

“Uma das coisas que é muito importante para que as coisas resultem (...) e uma das coisas que eu percebi, ao longo da minha vida, que era importante, é que as pessoas sentissem que estão a contribuir da mesma forma para o todo, igualmente, quer tenham mais estudos, quer tenham menos estudos, não é? Quer sejam mais ricos, quer sejam menos ricos, não interessa nada. O que interessa é que ali as pessoas se sintam igualmente importantes e sintam que se faltarem ao ensaio, fazem-me falta. Claro que eu tenho pessoas, que eu sei à partida, que são mais seguras, tenho vozes mais jovens, tenho vozes... mas, para mim, quando as pessoas que têm 70 ou 80 anos faltam, eu digo-lhes sempre, no ensaio seguinte: “Fez-me muita falta no ensaio” porque acho que isso é importante. A parte humana de quem está a dirigir é muito mais importante...”

Isabel fala ainda dos coralistas como sendo o seu instrumento:

“na parte artística (...) na parte da direção, eles são o meu instrumento, logo, têm que tocar aquilo que eu quero...e quem manda sou eu (e riu-se)... “ai mas aqui está escrito que é

piano”... tá bem, mas eu quero aí um crescendo pronto, quem manda sou eu, é a minha interpretação, pronto... e aí as pessoas percebem, não há grandes atritos.

Susana refere-se à boa vontade das pessoas, e à sua importância, dizendo que elas fazem música com o coração:

“As pessoas fazem música com o coração, e isso há que saber aproveitar, o que é que as pessoas têm, mas também saber dosear é: não ser lamecha, para, para nenhum elemento se sentir, mmm, diferente dos outros, o grupo vale pelo todo, as vozes devem ser uníssono, todos que têm que ter a mesma atitude, é como um órgão, um órgão de tubos, se há um órgão que está... um tubo que está desafinado ou que cai, pior ainda, mmm, pois, não se pode tocar, apenas por um tubo, dos mil, ou dois mil, ou quatro mil, ou cinco mil. Basta um tubo para não se poder fazer o concerto, portanto, basta um elemento que falte, essa responsabilização de que todos são importantes, porque, porque são um todo, essa responsabilização de todos os elementos, mmm, em prol de, de, de o que é que eu quero fazer ouvir, no momento em que estou, e com as pessoas que tenho, e é, é preciso não pensar no maestro. O maestro é apenas um, um, um, um tal sinaleiro, a tal pessoa que está ali a conduzir mas depois a música é, para quem a ouve (...) eu falava muitas vezes aos estudantes do Conservatório da forma abnegada, da entrega, da sensibilidade, com que os amadores do coro de Almada, faziam muito boa e difícil música (...)

E Susana ainda refere a falta de absentismo e a não-remuneração:

“Os coros amadores, não só não são pagos, (...) que o fazem de coração, por coração, por, por amor, mmm, querem pôr um grupo em pé e esforçam-se por não faltar dentro das suas dificuldades do dia-a-dia.”

Tiago refere a importância de congregar a boa vontade dos coralistas:

“Tentar meter dentro da emoção e do governizar as pessoas, para mim, isso é o primeiro ponto, mas tentar meter nisso a técnica, e a técnica, neste caso musical, ou seja, a eficiência do que se pretende, que é, o cantar em grupo, mas é no fundo o que está principal, e está sempre presente, e isso às vezes é saudavelmente e bom que seja cansativo, é o congregar a boa-voante de dinamizar as pessoas, seja que grupo for.”

Pegando nessa boa vontade que existe nos coralistas, António, como Maestro tem também de ter cuidado na forma como trata a voz dos seus instrumentos de trabalho, a voz dos coralistas. Se eles estiverem enervados o resultado não será o melhor. Diz-nos, então:

“Toda a gente sabe que quando a gente se enerva (e fala imitando pessoas roucas) a gente começa a ficar roucos e a voz fica assim, e então, não há hipótese, se uma pessoa está enervada e vem para o ensaio enervada, a gente bem pode pedir ao coralista para cantar: “Olhe a voz colocadinha ali! Não puxe tanto pela garganta! Não ataque a nota!...”, não vale a pena, porque o senhor não está, psicologicamente, não está capaz de conseguir cantar. E agora? O que é que eu faço? Ponho-me aos berros com ele? Não resolvo nada, ainda vou agravar mais a situação. Pois, “vá cantando, está a ir bem, vá cantando”. Deixo correr e já sei que depois no próximo ensaio, se calhar, já vem melhor.”

Sendo importante a adaptação, então quais as formas que o Maestro tem para conseguir adaptar-se ao seu Coro? São diversas as estratégias que um Maestro pode usar com os seus coralistas. Começemos pelo respeito mútuo que existe entre coralistas e Maestro.

Susana fala do respeito para com os coralistas como forma do Maestro se adaptar ao seu coro e de o conduzir:

“...em termos de liderança (...) se isso quer dizer a relação com o coro, antes de mais há que respeitar, porque estou na presença de pessoas com muitos saberes (...) cada uma das pessoas do coro tem a sua própria vida, as suas próprias lideranças, ainda que sejam em casa ou no seu trabalho, e isso é algo que enquanto pessoa eu tenho de respeitar em cada momento, porque, não me posso sobrepôr na medida em que sou a Maestrina (...) há um respeito pelas pessoas e metas a atingir, não posso querer com um coro, atingir tudo num momento, e meter as coisas à pressão porque há que respeitar o ritmo das pessoas, ter paciência, ser humilde, que é uma coisa que é muito importante, mmm, e conduzir, sempre com o objetivo, naquele grupo de pessoas (...) aquele tipo de, de, de forma de estar, de, de, de sensibilidade... Como é que eu vou adaptar aquele grupo? As vozes que tenho, e o repertório que tem de ser bem escolhido para encaixar com as pessoas, com as vozes, com a sensibilidade. Como é que eu vou, mmm, conduzir? Tenho que ser paciente, tenho que ter calma, tenho que saber esperar, e, e fazer com que o coro tenha confiança, o grupo tem que ter confiança, tem que adquirir sentido crítico do que faz, mas não ser amassado ou espezinhado porque não conseguem, mmm, e não conseguem muitas vezes

Há quem se adapte através da amizade, tal como nos diz o Rui:

“Em primeiro lugar, tento conquistar a amizade dos coralistas e noto que é muito mais fácil ser, depois, aceite, pela amizade do que pela autoridade. Noto que os coralistas aceitam mais

facilmente uma autoridade que não seja muito dura, mesmo que, muitas vezes, as exigências sejam muito rígidas. É muito mais fácil aceitarem.”

Para a Esmeralda, a amizade também é muito importante para uma fase de adaptação:

“A amizade é muito importante ali naquele grupo, naquele e noutros grupos. Eles têm de perceber que têm acima de tudo um amigo com eles, uma pessoa que os valoriza constantemente, que dá valor ao facto de eles virem ter connosco, que é uma bênção estarem ali connosco, não é? Eu faço-o passar, passo-lhes essa mensagem constantemente que é bom estarem ali, que é importante fazer aquilo que fazem para o resto da vida deles.”

Nuno, por exemplo, fala-nos da relação humana versus direção coral, dizendo:

“Sempre me preocupei em fazer uma direção técnica, medida, pormenorizadamente no plano da direção cuidada, mas ao mesmo tempo, ter uma relação próxima do ponto de vista humano com as pessoas do coro, porque as mãos, as mãos não têm música nenhuma, as mãos poem as pessoas a fazer música, não é?”

Em todas as relações que se criam, as emoções controlam a motivação da pessoa para fazer algo e controlam os seus sentimentos. São as emoções que têm um papel fundamental no coralista fazendo com que este tenha vontade para cantar, ou não, e são também as emoções que controlam os sentimentos do coralista. A adaptação do Maestro ao coro passa por saber gerir as emoções, os sentimentos e as personalidades daqueles que são os seus instrumentos de trabalho. Da investigação, retiramos os seguintes dados:

Acácio fala-nos em ser-se capaz de gerir emoções:

“É um trabalho, penso que é um trabalho, mais do que musical, chamo-lhe um grande trabalho social e é preciso chegar... pronto... saber gerir várias emoções, é um conjunto de emoções de várias pessoas e cada pessoa está a pensar de maneira diferente”

Marco refere a importância de gerir personalidades. É por aqui que se percebe que, dirigir ou liderar pessoas, que cantam em grupo, implica dirigir ou liderar a psicologia de cada um.

“...tem a outra componente que é mais delicada nos, nos grupos, e eu conheço a realidade dos grupos corais, que é a gestão das, das personalidades, e a gestão das sensibilidades, é, para mim, acho que é, e na sua área lida muito com isso, não é? Aquilo que me tem obrigado a um, a um esforço muito grande, e aquilo que me tem ensinado muita coisa em termos de

relações interpessoais é exatamente esse, esse trabalho que tem que ser feito, porque tem que haver um cuidado muito grande.”

António frisa o aspeto da psicologia individual de cada coralista:

“...porque dirigir pessoas implica dirigir também... aaa... a psicologia de cada uma das pessoas que está à nossa frente e isso é uma gestão que demora tempo, demora anos, a aprendizagem disso (...) estamos a trabalhar com adultos, estamos a trabalhar com pessoas que compreendem perfeitamente, de alguma forma, a nossa comunicação verbal, mas nós nunca nos podemos esquecer, é que, o maestro dirige, dirige pessoas que naquele momento estão com o seu estado de espírito (...) quando se tem um grupo de cantores, de gente que canta muito bem, tem que se criar nas pessoas este elo de ligação de que o coro funciona como grupo, como comunidade (...) e isto é um trabalho que vai crescendo e que leva, leva muito tempo, e que não é fácil para toda a gente, porque aqui entra, então, a psicologia das pessoas, eu canto melhor que o vizinho, portanto eu nunca me engano, o vizinho do lado está sempre enganado...não pode ser (riso) e a gente tem que gerir isto, estas relações sociais das pessoas, temos que gerir isto de forma que eu realmente percebo que aquela senhora apanha tudo muito bem, e que está muito bem, mas a outra senhora, ao lado, coitada, está ali aflita, mas está a dar o seu melhor (...) e o que eu acho que é importante nisto é, nós maestros percebermos, percebermos que aquela pessoas precisa da nossa ajuda. Eu, estrategicamente, tenho que arranjar uma forma de poder ajudar aquela pessoa, sem ferir a outra, que também já canta bem mas já está farta de ouvir a outra que nunca mais aprende aquilo, portanto, isto não é uma gestão fácil, é, é o que eu disse no início, gerir grupos amadores é, para mim, pessoalmente, muito estimulante porque é vê-los crescer.”

Susana também fala da psicologia individual dos coralistas e da forma de os conduzir:

“...melindram-se e sentem-se atingidas e, e, “será que sou eu que estou a estragar tudo?”, e portanto penso que o maestro tem que ter uma parte de psicologia, de, como é que é a sua forma de dirigir? Tal como com os alunos, eu não posso falar com um aluno como falo com outro, porque eles são diferentes e isto curiosamente foi uma coisa que me foi ensinada pelo meu professor de instrumento, o grande Joaquim Simões da Hora, o organista (...) Não posso atingir um aluno ou coralista, o aluno porque também sou professora, ou um coralista da mesma forma, as pessoas reagem de maneiras diferentes e, e tenho que ser eu a ser capaz de ver, e isso vê-se pela maneira de olhar, pela maneira de se comportar, mmm, pelo tom da voz, aquelas vozes muito diretas, já sei como é que funcionam, outras vezes, têm muita doçura na voz mas depois por detrás, e, e o maestro tem que estar sempre, sempre atento, para que

aquela máquina toda funcione e as pessoas conduzam, mmm, como iguais, só com um objetivo: o de fazer música cada vez mais bem-feita”

Tiago lida com personalidades muito fortes e diz-nos:

“É um grupo masculino, é um grupo masculino que tem cento e tal anos de idade. Eu apareci agora, aqui, há um ano e meio, com um grupo que tem uma inércia muito própria. Eles têm muita interessante (...) mas são pessoas com personalidade muito próprias já do que desejam fazer e o entrar aqui de para-quedas, por muito que eles...e que são todos respeitadores, é difícil porque eles têm ideias muito...gostam sempre de cantar...puxam um bocadinho para trás. Eu gosto de inovar sempre, gosto de fazer coisas de música do século XX com eles”

Nuno para falar da psicologia individual de cada coralista, refere-se a ela através das qualidades e defeitos que cada um poderá ter no canto:

“Nós temos que conhecer as pessoas nas suas qualidades e defeitos, se é que os tem, os defeitos. Temos mais defeitos do que qualidades, muitas vezes. Mas, as pessoas têm um perfil, não é? Têm uma atitude, têm um perfil, têm uma reação, não é? Muitas vezes, e a gente sabe muito bem, que quem está por fora, a pedagogia compreende os gestos das pessoas que nem elas se apercebem, não é? Nós temos um padrão, um tipo de reação... se uma pessoa tem um problema qualquer na vida, naturalmente, tem outra reação,...muitas vezes queremos colaboração das pessoas, e por qualquer razão, não temos a colaboração das pessoas. Portanto, temos sempre que arranjar maneira de contornar isso e poder seguir em frente.”

Isabel, diz que para dirigir o seu coro, pelo todo, tem de lidar e valorizar o indivíduo, o ser humano, dentro do grupo coral:

“uma das coisas que eu percebi, ao longo da minha vida, que era importante, é que as pessoas sentissem que estão a contribuir da mesma forma para o todo, igualmente, quer tenham mais estudos, quer tenham menos estudos, não é? Quer sejam mais ricos, quer sejam menos ricos, não interessa nada. O que interessa é que ali as pessoas se sintam igualmente importantes e sintam que se faltarem ao ensaio, fazem-me falta

Filipe fala em avaliar muito bem os coralistas, falar em não formatar o grupo mas frisa a importância de não esquecer o amor que se tem naquilo que faz:

“a musicalidade é aquilo que fundamentalmente é o mais importante de ser transmitida através do nosso corpo, do nosso ser, da nossa expressão, do nosso gesto, não é? Que de forma a não interferir nem a formatar excessivamente o grupo que temos à nossa frente, seja

ele qual for, seja ele qual for, e isso não é fácil porque temos de avaliar bastante que tipo de grupo, que resposta eles podem dar, que instrumentos nós podemos utilizar para... mas sobretudo eu penso que, o amor ao que fazemos, o amor à obra, é isso que nós transmitimos, essencialmente tentamos...”

Existem também os Maestros que nos falam do cantar em coro como sendo uma terapia. Veremos de que forma, estes dados podem ajudar o Maestro a adaptar-se ao coro que tem em mãos.

Isabel tem a certeza do que diz e afirma convicta:

“Cantar em grupo é das coisas que faz melhor à alma”

Bernardo diz que é gratificante ser-se Maestro de Coro:

“Outra coisa que me deixa obviamente muito feliz é digamos e já não falando tanto em termos artísticos, mas em termos pessoais, é ver o carinho com que regra geral as pessoas que cantam nos coros, que eu dirijo, me dispensam, portanto, é muito gratificante, para mim, ... porque tenho realmente manifestações muito regulares de carinho, de apressado, de, enfim é uma parte muito importante também da minha remuneração (risos) enquanto diretor coral é o carinho que as pessoas me dispensam com muita frequência, acho que é uma atividade muito rica do ponto de vista daquilo que são as nossas recompensas, há recompensas a nível artístico, a nível pessoal, acho que é uma profissão muito gratificante”

Lucas fala do coro como sendo uma equipa:

“Eu diria, eu diria, eu diria que, o facto de se trabalhar em, em grupo e em, em equipa, humm, é, é, é algo que, coloca as pessoas num, num, num patamar de, de, de excelência, se quiser, que as prepara melhor para o seu, para o seu dia-a-dia, humm, não estou a pensar só nos aspetos emocionais, não estou a pensar só na, na, na paz de espírito que levam ao fim dos, dos, das duas horas de ensaio, supostamente, a não ser naqueles ensaios em que as coisas não correm muito bem e as pessoas vão um bocadinho exasperadas, também acontece, mas em princípio se o ensaio correu bem, a pessoa fez ali algum trabalho de ginásio, humm, e há ensaios cansativos, há ensaios que dão mesmo para, para, para queimar algumas calorias e seguramente o trabalho de equipa que se faz, o trabalho de grupo, humm, leva, leva a que as pessoas no seu dia-a-dia, até pelo facto de poderem partilhar com os colegas algumas das emoções que tiveram no dia anterior no ensaio ou no concerto que vão ter, isso possam ser pequeninas sementes que as ajudem no dia-a-dia (...) o trabalho faz-se nos ensaios, humm, as pessoas trabalham em equipa e muitas vezes têm que se tocar umas às outras para, para

perceberem a importância que têm de trabalhar em conjunto. Ali o trabalhar é cantar, e de certeza que lá fica qualquer coisa que no dia a seguir quando estiverem a trabalhar efetivamente lhes permite serem um bocadinho, ser um bocadinho diferentes das, das, das demais (...) enfim, já tenho trinta e uns quantos anos de, de, de experiência nestas, nestas matérias, humm, e não é, e não é, não é raro ouvirmos dizer às pessoas que se sentiram bem no seu ambiente de trabalho, porque tiveram experiências, assim ou assado, pelo facto de cantarem, acho que uma coisa está perfeitamente relacionada com a outra.”

Fernando fala dos ensaios de coro, como um espaço temporal de terapia:

“eu tenho lá pessoas que me dizem que os nossos ensaios (...) são as, aaaaa, os dias, ou as noites da terapia. Os dias da terapia, porque, aaaaa, costumamos brincar com isso, “hoje é quinta-feira, hoje está toda a gente bem-disposta?”, e as pessoas estão bem-dispostas, porque, efetivamente criámos, e essa foi uma das grandes nossas conquistas ali, conseguimos criar aquela boa disposição inerente à prática musical, à partilha”

Na mesma linha de pensamento do Fernando, Lucas fala-nos da importância dos ensaios:

“...isso é trabalho de ensaio, é trabalho prévio, e, portanto, se estivermos a falar de um concerto, aquele, aquele momento tem que correr bem, e, portanto, frente a um, frente a um grupo, e falando concretamente de um concerto, por exemplo, as pessoas têm que se sentir bem, têm que se sentir à-vontade, têm que se sentir descontraídas, mas a olharem para mim também têm que perceber que está ali alguém que está a marcar algum ritmo, alguma cadência, que está a procurar que o grupo, no seu todo, funcione, humm, porque é isso que é música, é o conjunto das notas cantadas por toda aquela gente que o público ouve e aprecia.”

B. Principais características dos Maestros em coros profissionais e em coros amadores

É um facto que os Coros Profissionais são diferentes dos Coros Amadores e é importante que se perceba bem qual o papel que o Maestro tem em cada um deles.

No geral, os Maestros dos 2 tipos de Coros não abdicam da Aplicação da Técnica.

Nuno tem uma Direção muito cuidada:

“sempre me preocupei em fazer uma direção técnica, medida, pormenorizadamente no plano da direção cuidada, mas ao mesmo tempo, ter uma relação próxima do ponto de vista humano

com as pessoas do coro, porque as mãos, as mãos não têm música nenhuma, as mãos poem as pessoas a fazer música, não é? E o maestro é uma pessoa que infelizmente só tem 2 mãos... as vozes propriamente já não são de direção. De direção é só as mãos,..., e o resto do corpo, evidentemente,..., e a pose e tudo isso e portanto essa questão de uma direção técnica, do ponto de vista do tempo, do compasso, do espaço menor... isso, isso de facto, é uma coisa, para mim, determinante, mas a relação também com as pessoas é muito importante”

Marco refere a base teórica em toda a sua forma de reger:

“Toda a regência tem, tem uma base teórica, na, na qual devemos assentar no sentido de, de as práticas depois corresponderem a um, a um nível de performance o mais, o mais de excelência possível em função também dos grupos, não é? Uma das coisas que me, que me custa muitas vezes é perceber que, como (...) é que se vê uma pessoa, a abanar os braços (...) sem ter a mínima noção do que é fazer direção ou do que é estar frente a um grupo de pessoas a fazer uma prática musical, e isso, e isso é mau, não abona em nada em favor da, da, da qualidade ou pelo menos da dignidade e da dignificação da prática coral que é uma coisa que já é tão difícil impor”

A aplicação da técnica no que toca à Música Sacra é referenciada pelo Cláudio da seguinte maneira:

“Eu costumo dizer aos coros, especialmente aos litúrgicos (...) eles fazem quase exclusivamente música sacra, eu costumo dizer-lhes que a técnica só vai até 60%. Depois ficam 10% para a intuição e 30% para o Espírito Santo porque no caso específico da música sacra, se nós não conseguirmos ser aquilo que se exige dentro de um ambiente sacro, veículos de uma Entidade Divina, o propósito com que o próprio coro canta, desaparece. Portanto, nós temos que deixar um espaço de atuação para a Entidade atuar através de nós. Claro que atua tanto melhor quanto melhor técnica nós tivermos mas se nós esticarmos a técnica até aos 90% não fica espaço para a Entidade trabalhar.”

Para além da Aplicação da Técnica, os Maestros também fazem uso da Aplicação da sua Intuição.

Cláudio refere que:

“a nível dos coros amadores, eu acho que se torna muito ingrato quando as pessoas querem ser demasiado técnicas. Perde-se sempre alguma coisa. Das duas, uma: ou nós nos asseguramos que toda a gente está dentro do mesmo nível, têm a mesma postura, têm, aliás, conhecimentos equivalentes, enfim, têm mais ou menos o mesmo tipo de técnica, portanto, continuamos a falar de um grupo amador mas que tem uma preparação técnica acentuada, aí

a cumplicidade pode ser menor porque há um grau de técnica que de certa maneira faz diminuir o grau de intuição. Ainda, assim, eu acho que a intuição tem que estar sempre presente, porque senão corremos o risco de fazer uma música que é demasiado técnica e que acaba por não ter resultados depois, na prática, que sejam válidos.”

Cláudio é exemplo de uma Direção Intuitiva quando fala da sua forma de reger:

“Intuitivo (E FICOU A PENSAR). É a única palavra que me ocorre porque como não tenho propriamente uma formação que se possa chamar de Direção, todo o trabalho foi sendo, no fundo, feito, procurando estabelecer um contacto com os coralistas, e eventualmente com instrumentistas, quando é o caso, e comecei também demasiado cedo e numa zona onde não havia meios de aprendizagem. Portanto, no fundo, aquilo que foi acontecendo, foi aprender sozinho aquilo que se poderia chamar, ou aquilo que outros chamariam, a Arte de Dirigir, mas que foi sendo aprendido quase intuitivamente. Depois o resultado, mesmo que com o tempo se façam algumas formações, nunca é um trabalho que deixe de ser intuitivo porque é base. Realmente, não foi a técnica, não foi a aprendizagem técnica, mas foi a aplicação da intuição (...) E, no fundo a direção surge dentro desse estilo. A intuição, nesse aspeto, surge da necessidade de conseguir determinados efeitos ”

Cláudio consegue explicar porque razão não abdica da Intuição em favor da Técnica:

“se quiséssemos pôr numa escala de 100% a intuição, se calhar, se começou, no princípio, por ser 100% intuição e zero de técnica, hoje, se calhar é 50, 50. Não mais do que isso. Nunca deixei que a técnica se sobrepusesse à intuição, o que trás os seus problemas, obviamente, não é? Porque de vez em quando, quando nós temos um grupo mais habituado a uma direção mais técnica, não é preciso que seja profissional, mesmo que seja amador, mas que esteja habituado a trabalhar com pessoas que tenham uma direção mais técnica, às vezes cometem-se erros que levam as coisas a descambar um bocadito porque não estão à espera de um determinado tipo de coisas que muitas vezes se fazem só com os olhos, ou que se fazem com os ombros, e que se deveriam ter na ponta da mão ou na ponta de uma batuta. E, portanto, às vezes, essa menos-valia técnica pode resultar menos bem numa situação em que tenhamos à frente pessoas habituadas a uma direção mais técnica, muito menos pensar em direção adiantada, como alguns maestros conseguem muito eficazmente fazer.”

Tiago fala da desvantagem de ser Intuitivo na sua forma de reger:

“No meu caso, como eu sou muito intuitivo na direção, isso rouba-me, por vezes, alguma autenticidade, mas também 5 minutos depois, ou 10, ou meia-hora, ou que seja 2 horas depois, depois consigo repor esses níveis. Isso às vezes não é fácil e isso nunca foi fácil.”

Isabel realça duas vertentes na Regência Coral, a técnica e a humana:

“A regência coral, para mim, tem 2 vertentes: Tem a parte técnica, musical, propriamente dita, e isso exige o conhecimento de algumas técnicas de direção, de levar as pessoas todas a sentirem as mesmas pulsações, a sentirem-se a trabalhar em conjunto, e depois tem a parte de relação e de olhar e de tudo aquilo que nós temos que perceber que se está a perceber no coro e temos que ajudar quem não consegue porque eu sempre trabalhei com coros amadores e portanto os coros amadores têm essa questão que é sobre pessoas que não sabem música e são pessoas que dependem muito de qualquer gesto, de qualquer olhar, de qualquer atenção por parte de quem está à frente porque necessitam disso, porque é isso que lhes vai dar confiança para continuar (...) A minha regência tenta equilibrar as 2 coisas. Tenta equilibrar um bocadinho de técnica de direção musical, que tem que ser, que tem que haver sempre, não é? Que é a base... E depois, tudo o resto é muito livre e depende muito das pessoas que eu tenha à minha frente.”

Mauro fala da técnica utilizada nos seus grupos profissionais

“...quando estou à frente de um grupo profissional, é mais fácil reduzir os momentos falados e dedicar, praticamente os 100% de ensaio a trabalho ativo... Quero dizer... resume-se a ter o coro a cantar e o maestro cumpre a sua função estrita que é dar indicações ou comunicar com um gesto, não só com gestos, o gesto é muito redutor... com um conteúdo que está no interior, um conteúdo musical que está no interior que foi trabalhado durante um determinado tempo, que foi absorvido e que depois sai cá para fora, quase como se o maestro fosse uma partitura viva e não precisa de explicar verbalmente as coisas que quer porque à partida se a obra está mesmo integrada na audição e no corpo do maestro, as coisas saem naturalmente e não é preciso dizer: no compasso x é piano, no compasso não sei quantos é stacatto, é uma coisa que sai naturalmente.”

Bernardo fala da técnica nos 2 tipos de coros:

“...em termos daquilo que é um trabalho artístico aquilo que se pode pedir a grupos cujo os elementos têm formação musical e vocal desenvolvida, digamos, é diferente daquilo que se pode pedir a um grupo, a um coro cujos elementos não têm... Acho que o que muda mais é, digamos, são coisas a nível técnico, digamos assim, não é? Com pessoas que têm uma boa

formação musical e vocal eu posso pedir coisas tecnicamente que não posso pedir a pessoas com outro tipo de conhecimentos ou com menores conhecimentos. Basicamente é isso que muda porque como eu disse há pouco o que eu peço às pessoas basicamente é sempre o máximo que elas podem dar e acho que de facto aquilo que o maestro deve fazer é obter da parte das pessoas que constituem os coros o máximo que elas podem dar.”

Tiago fala da Técnica nos 2 tipos de coros:

“Tentar meter dentro da emoção e do governizar as pessoas, para mim isso é o primeiro ponto, mas tentar meter nisso a técnica, e a técnica, neste caso musical, ou seja, a eficiência do que se pretende que é o cantar em grupo mas é no fundo o que está principal, e está sempre presente, e isso às vezes é saudavelmente e bom que seja cansativo, é o congregar a boa-voante de dinamizar as pessoas, seja que grupo for.

Um grupo que tenha, por exemplo, conhecimentos musicais, outro grupo que não tenha tantos conhecimentos musicais de base, mas é no fundo o grande desafio sempre (...) mas é congregar o entusiasmo, o dinamizar as pessoas para um projeto comum, pelo gozo de estar a fazer uma coisa em comum”

Para além dos Maestros aplicarem a Técnica e a Intuição na sua forma de reger os coros, também falam da Eficácia para alcançar os objetivos pretendidos.

Cláudio conta-nos que:

“Eu se quiser ensinar alguém a dirigir, não sou capaz. Já várias vezes me perguntaram: “Epá como é que se faz isto? Como é que se faz aquilo?” Eu sou capaz de fazer 5 coisas diferentes para o mesmo objetivo, e a pessoa fica tão baralhada como eu fico, se tiver que tentar explicar a alguém como é que se faz tecnicamente isto ou aquilo. Exatamente porque nunca me preocupei muito em observar o conteúdo real já que, pelo menos, de uma maneira geral, ele tem sido eficaz, e o princípio da eficácia é aquele que nos rege para conseguirmos obter os objetivos (...) Portanto, no fundo, o que vale é o que nós combinamos com as pessoas que temos à nossa frente. As coisas tornam-se mais complicadas é quando nós temos à nossa frente um grupo de pessoas misturadas, entre pessoas que conhecemos e pessoas que não conhecemos, ou que não estão habituadas a trabalhar connosco e aí os pormenores técnicos têm vantagem pois se toda a gente fizer as coisas dentro da mesma regra, com os mesmo gestos, com o mesmo tipo de trabalho, é mais fácil conseguir a coordenação, mas não é impeditivo que consigamos, desde que mantenhamos o Princípio da Eficácia. E, se mantivermos o Princípio da Eficácia e de alguns gestos que para todos têm,

no fundo, o mesmo significado, se for preciso alguma explicação acessória, no mundo amador, isso não é assim particularmente importante”

Susana também fala da eficácia da sua regência coral:

“...para mim, o que é extremamente importante é como interpretar a música, como fazer o que é que pretendemos ouvir (...). A liderança que tenho é, é o fruto daquilo que sei, do que aprendi, do que quero ouvir, nem sequer é uma técnica de direção ortodoxa. É uma técnica de direção que provem de, o que fazer, como fazer, e o que é que é eficaz? O que é que é eficaz? Obviamente que é uma coisa que é pensada, mas também é mudada em cada momento da direção, face ao grupo que temos, face ao tipo de vozes que temos, a maneira como o grupo corresponde, ou não, a um gesto e isso tem que ser trabalhado.”

No entanto, Filipe fala-nos do Maestro, no sentido geral da palavra:

“Eu defendi, não foi uma tese, mas foi uma intervenção, a minha, portanto, num curso que fiz em Berlim, em que cada pessoa, as pessoas falavam, não é? que acharam o que era a função do Maestro, o que é que consideravam importante, etc. E eu falei sobre o nosso país e disse: quanto mais atrasado é um país, mais necessário é, que as pessoas que estejam à frente do ensino, seja qual for, mas neste caso, estamos a falar de música, se não estão preparadas, que se preparem, que se apetrechem, que assumam, portanto, humildemente, que têm que aprender muito, e cada vez mais, e que nunca saberão o suficiente, e que nunca saberão o suficiente. Não penso saber o suficiente, de maneira nenhuma. Estou sempre a aprender. Aprendemos até com os próprios coralistas, não é? E, portanto, tem que ser uma pessoa que tenha essas duas facetas, a pedagógica, não é? e a artística... a primeira coisa aaaaa... é fundamental criar o sentido de grupo, criar o sentido de grupo no coro, mas aí entra a parte artística, portanto, elas estão sempre ligadas. É através da própria música. É a música que vai provocar isso. Não será a música facilzinha e simplória, não é?”

Coro Profissional

Em coros desta natureza, o Maestro preocupa-se basicamente com as questões musicais.

André explica de uma forma bem clarividente:

“à partida os cantores aparecem nos ensaios já com as obras, com a sua parte sabida, estudada, e portanto o maestro não tem que se preocupar com questões de notas, como por vezes acontece... alguns erros quando se juntam todas as vozes podem surgir alguns problemas mas, em princípio, só se põe questões musicais. O maestro não tem que estar a

dizer aos Tenores que se enganaram numa nota porque os Tenores não se vão enganar numa nota. Têm é que explicar que uma frase é “piano”, ou é “forte”, ou é “expressivo”, ou é “legato” de uma maneira que tem interiorizada e que é diferente daquela que o cantor fez. O cantor até pode ter feito “legato” mas o “legato” não é aquele que o maestro quer, é uma coisa diferente. E este trabalho de detalhe minucioso é, é, é... isso que me faz ser músico...é sentir a diferença que faz haver, de facto, uma opção de maestro.”

Tiago também fala do aquecimento vocal mas servindo-se de certas peças musicais que servem para o efeito, sendo que o normal para um aquecimento de vozes seja fazerem-se vocalizos e alguns exercícios respiratórios:

“eu escolho sempre as peças não só pela tessitura vocal para não começar logo a puxar, porque eu faço aquecimento, claro, sempre vocal, não faço muito tempo atualmente...já fiz muito tempo, mas atualmente não o faço. Vou-me servindo das peças para fazer aquecimento e faço um crescendo por aí e a escolha das peças não é indiferente, as peças normalmente mais difíceis são em segundo lugar porque a primeira é para concitar a atenção das pessoas e tento, tento fazer isso. Claro que isso não sai sempre certo como nós queremos.”

Coro Amador

Quem decide ser Maestro deve sê-lo não só por razões musicais mas também por razões sociais, pois os dados mostram-nos que apesar da heterogeneidade dos coristas, o Maestro deve ser capaz de cultivar entre os membros do seu coro, o respeito, a solidariedade, a autoconfiança, por forma a ser encontrada uma identidade individual e grupal, num todo harmonioso.

Fernando diz que tem de haver alegria na transmissão da música:

“temos de ser capazes de transmitir acima de tudo a alegria da música e fazer com que eles queiram fazer música connosco (...) o conhecimento que elas têm, é em primeiro lugar, o grande gosto que, que elas têm por, por fazer música. São pessoas da comunidade, são pessoas que têm os seus empregos e vivem ali naquela comunidade (...) e são pessoas que não têm conhecimentos musicais (...) tanto que é esse gosto que os faz sair de casa, para ter os ensaios, para ter o trabalho, para ter os concertos (...) ali naquele grupinho, que eu estou-lhe concretamente a falar, é um grupo essencialmente amador. Amador no verdadeiro sentido bonito da palavra (...)somos um coro amador no, no, no sentido bonito da palavra, no sentido de quem ama, não é? Acima de tudo, de quem ama, de quem gosta, de quem quer esforçar, e eu reparo que as pessoas têm uma grande vontade de aprender, uma grande vontade de melhorar, uma grande vontade de corresponder àquilo que se espera deles, as pessoas ficam

“muito atentas quando, quando alguém explica como é que se coloca a voz, como é que, como é que, se calhar podemos alcançar outros resultados e as pessoas acima de tudo esforçam-se por melhorar, e por corresponder”

A Susana aposta numa estratégia de adaptação disfarçada, em que o exemplo vem do Maestro e através deste, o exemplo chegar aos coralistas:

“Há uma postura que nós temos que ter para dar exemplo, mas também quando, quando dirigimos há todo um aspeto que é de humanidade, mmm, que tem que ser de beleza que tem que ser, a palavra pode não ser a correta, mas, eu que sou um bocado naïf, gosto dela, de bondade, eu tenho que ser capaz de passar isso aos coralistas e, e, sem, sem, passar críticas a A, B ou C (...) eu falo sempre em termos gerais, sempre falo em termos gerais, é um naipe, é o coro. Eu não ponho nunca pessoas em cheque, (...) Não o faço, não o farei, faz parte da minha maneira de estar, da minha forma de dirigir”

Marco também diz que o coralista tem de ser como ele, mas vai mais longe, quando afirma que a música é um exercício de disciplina e humildade:

“...e agora vamos olhar para aquele grupo e perceber o que é que eles querem e o que é que podemos fazer com eles, que é um exercício muito importante, eu costumo dizer que, aos coralistas, que a música coral é, é, é muito para além da música, um exercício de disciplina e de humildade, porque se isso não acontecer é muito complicado, humm) o dirigente (...) tem que ser um amador igual a eles, um amador neste sentido do, o amador aquele que ama, não é? (...) Aquele que ama (...)”

Marco diz não se poder esquecer o aspeto social do coro amador

“Acho que, também no trabalho com os coros, com os coros amadores, atualmente, muito mais do que pensar num primeiro plano na música, é pensar num primeiro plano no aspeto social e no aspeto lúdico”

Esmeralda foca o aspeto social quando se refere à grande diferença de idades dos coralistas que tem no seu coro juvenil:

“...assim, de uma atividade mais, mais assídua de concertos, vá desde os 6 até aos 21. (...) É complicado, é complicado mas, é complicado, mas ali é um caso particular, portanto os que têm agora 21 anos... Não... já são universitários, já estão a terminar, alguns... Os que estão agora, os mais velhos começaram lá há 6 anos atrás (...) E, portanto, são miúdos que começaram alguns com 14, 15, estão agora nos 20, 21. Há outros que estavam nos 9, têm

agora 15, né? Todos eles passaram por várias fases. Portanto, eles próprios têm crescido a perceber o que é acompanhar meninos mais novos. E, portanto, todos os meninos que entram mais novos, eles quase que os apadrinham e aperfilham. Aquilo é uma proteçãozinha pelos mais pequeninos, os bijuzinhos mais pequenos andam sempre ao colo e aquelas coisas... Essa é a parte social, esta é a parte social. Agora a parte musical... obviamente que estes mais velhos já sabem quase tudo de cor e, pronto, depois sabem ler tudo e mais alguma coisa, pronto, é muito mais fácil. Os meninos mais pequenos, eu, eu tenho um cuidado muito especial com eles. Isso é outra questão, neste caso é envolver os pais.”

Lucas, com um pensar mais de gestor, fala na forma de gerir ensaios e liderar pessoas, e considera que ambas estão interligadas:

“não podemos estar a gastar recursos sem termos um objetivo, se no aspeto lúdico, humm, a gente pode começar uma peça e chega a meio, “e pá isto não dá, olha isto é muito difícil, vamos partir para outra porque senão vamos queimar aqui dez ensaios e não vamos chegar ao fim”, humm, nas empresas, cuidado, nós não podemos começar a fabricar um determinado produto e só quando ele está no mercado é que se chega à conclusão que ninguém quer aquele produto porque aquilo afinal vende-se na China não se vende cá, portanto é preciso ter que ter cuidado com, com, com estas coisas”

Acácio fala da sua tentativa de lidar com os coralistas, no campo social, como fazendo parte das função do coro:

“...penso que é um trabalho, mais do que musical, chamo-lhe um grande trabalho social e é preciso chegar... pronto... saber gerir várias emoções, é um conjunto de emoções de várias pessoas e cada pessoa está a pensar de maneira diferente. Eu tento, humm...”

Tiago refere que lhe acontece, quase sempre, extravasar-se quando dirige um coro:

“...estudei Direção em Inglaterra, e uma das coisas que eu tenho (...) eu, em termos técnicos, tinha que fazer direção com os braços, por exemplo, junto ao corpo, fazer direção com os braços junto ao corpo, fazer marcação com... se pedimos piano a um coro, temos de fazer gestos pequenos, se pedimos legato fazer mais ondulado, há várias técnicas básicas e depois mais complexas com isso mas...isto tudo depois faz-se de uma forma digamos que é um formato que não é bem o meu, quer dizer, a minha direção acaba por, muitas vezes, extravasar, e eu quando me lembro disso estou sempre nessa luta, sabe, entre uma camisa de forças em que eu sei que, tem que ser uma direção com rigor, sobretudo os cânones, e há outras em que sai de mim e que faço uma direção muito aberta, o que é estranho, não é tão

bonito. No entanto, fiquei contente quando um grande...o Rêniê, o Rêniê Iacovsk que foi cantor também, e que dirige, e ele, na Gulbenkian, por exemplo, dirige, eu tive num workshop com ele, por acaso, em Évora, há uns anos, e ele dirige aos saltos, quase, coisa que segundo os cânones da direção não é suposto e claro que para a música antiga, para a música barroca...”

Susana alerta para o facto de em Coros Amadores não se poder cair no erro de complicar a géstica:

“A géstica é uma coisa extremamente importante mas que convém não a complicar. Com os coros amadores (...) varia também com o próprio coro, com a relação que também vamos desenvolvendo com o coro, não está de maneira nenhuma ligado, eu não posso agarrar numa géstica que é minha, que é própria, que a tenho, que a aprendi, que a copiei e chapá-la diretamente em frente a um coro. O coro é sempre um grupo de pessoas com as quais nós desenvolvemos uma relação humana e uma relação que é também musical, e uma relação de quem quer oferecer a um público...”

Filipe fala em se ter uma géstica própria:

“...a tal pergunta sobre “como foi a minha direção evoluindo” e foi, de facto, evoluindo através dos exemplos, da maneira como era conseguido um determinado resultado, independentemente de eu ter uma determinada géstica própria, obviamente, quer dizer, que é específica, que é universal, pronto, mas cada um a adapta a si próprio, mas foi, de facto, vendo os resultados, não é? quer bons, quer menos bons...”

Esmeralda é bastante taxativa no que afirma:

“o básico ali é ser rigoroso, muito rigoroso e expressivo e o de máximo precisão possível, para que toda a gente perceba a géstica, para que toda a gente perceba o que nós pretendemos, darmos as entradas com precisão, darmos as indicações mais precisas possível que se pretende para não haver qualquer dúvida. Chegar ao ponto de dizer, aqui no compasso tal respira, ali no compasso tal é piano, ali no compasso tal cresce, ali... portanto, tudo muito rigoroso. E fazer uma experiência só, exemplificar só uma vez o que é que se pretende daquela peça porque depois para as próximas eles já vão estar alerta e já percebem, não é?”

Nuno faz questão de afirmar que o Maestro de um Coro amador é também um Pedagogo da Voz e testemunhou o seguinte:

“é preciso lembrar que o maestro de um coro amador é também um pedagogo da voz, não é? O que vai obrigar também a outro tipo de trabalho em que tem que encontrar, porque ensinar

vozes às pessoas é uma área um bocado estranha porque a voz é um objeto absurdo, não é? Quer dizer, reage conforme as pessoas. Mas o que é que é a voz? Não são as cordas vocais a bater uma na outra. É muito mais do que isso. De maneira que isto é uma amplitude de atitude muito vasta, também.”

Isabel não prescinde da técnica vocal:

“há sempre um bocadinho de técnica vocal que nós temos que dar, temos que explicar porque é que estamos a pedir às pessoas para fazer aquilo. As pessoas têm que perceber porque é que estão a fazer as coisas, porque é que eu lhes estou a pedir para respirarem assim”

Bernardo, nas suas palavras, refere-se à técnica vocal como uma mais-valia para o quotidiano social e profissional das pessoas:

“eu tenho num dos coros que dirijo, pessoas que trabalham em atendimento ao público e várias dessas pessoas já vieram ter comigo e dizer-me que graças ao trabalho que é feito no coro, chegam ao fim do dia muito menos cansadas vocalmente do que anteriormente, não é? isto é apenas um exemplo que eu acho que é bastante ilustrativo, digamos, daquilo que pode ser a transposição do trabalho que é feito no coro para a vida quotidiana dessas pessoas.”

Nos 2 (dois) tipos de coros, há também um dado adquirido. Todos os coralistas reconhecem os gestos da direção coral mesmo que dados por um maestro desconhecido, pois é utilizada uma linguagem universal, não-verbal, comum a todos os Maestros.

Marco diz, muito simplesmente:

“Fala-se com as mãos...”

Fala-se com as mãos mas com uma direção mais técnica, afirma Cláudio:

“Nunca deixei que a técnica se sobrepusesse à intuição, o que trás os seus problemas, obviamente, não é? Porque de vez em quando, quando nós temos um grupo mais habituado a uma direção mais técnica, não é preciso que seja profissional, mesmo que seja amador, mas que esteja habituado a trabalhar com pessoas que tenham uma direção mais técnica, às vezes cometem-se erros que levam as coisas a descambar um bocadito porque não estão à espera de um determinado tipo de coisas que muitas vezes se fazem só com os olhos, ou que se fazem com os ombros, e que se deveriam ter na ponta da mão ou na ponta de uma batuta. E, portanto, às vezes, essa menos-valia técnica pode resultar menos bem numa situação em que tenhamos à frente pessoas habituadas a uma direção mais técnica, muito menos pensar em direção adiantada, como alguns maestros conseguem muito eficazmente fazer.”

Entrando em contrassenso, também se fala com as mãos mas com uma direção menos técnica. Alberto não esquece que:

“ainda há pouco tempo, eu estava na plateia, num concerto, com 3 ou 4 coros, e eu estava na plateia sentado, a ver o concerto, e quando chegou ao final, resolveram cantar uma peça todos em conjunto. E, nenhum dos maestros ali presentes estava disposto a fazer uma peça em conjunto. E então, alguém que me conhecia, lá dos coros, dizia: “Oh maestro venha cá!” “Eu? Eu? Mas eu só estou aqui para assistir ao concerto...” “Venha, venha, venha dirigir!” “Mas a que propósito?” e pronto, lá fui eu, fui para o palco, com 3 ou 4 coros que eu nunca tinha visto e pronto mexi as mãos e as pessoas cantaram, e cantaram bem. Felizmente que isso demonstra-me, dá-me uma certa confiança, na minha escola e nos meus professores, demonstra que todas aquelas coisas que aprendi são princípios gerais, universais, que se aplicam a toda a gente, em todo o mundo. São técnicas de comunicação não verbal, comunicação pelo gesto que, funcionam para as pessoas portuguesas, inglesas, chinesas ou sul-americanas, ou seja lá o que for. É uma linguagem universal. É uma linguagem que funciona para toda a gente do mundo.”

Todos os Maestros, quer sejam de Coros Profissionais quer sejam de Coros Amadores, querem obter bons resultados no trabalho que fizerem com o seu grupo. Há que ter a noção de que o Maestro é o espelho do seu coro.

Pelos dados codificados, Alberto diz-nos:

“Eu comecei a trabalhar na formação de jovens Maestros porque sempre achei, e continuo a achar, que não há bons coros ou maus coros. Há é bons Maestros e maus Maestros. Ou seja, o coro é o espelho exato do seu Maestro (...) De maneira que, não há coros maus, não há coralistas maus. O que há é, maus Maestros, evidentemente (RIU-SE)”

Nuno também partilha da mesma ideia:

“...é preciso não esquecer que o coro é o espelho do maestro, também, não é? E nós costumamos dizer: não há coros maus, há maestros que não funcionam, não é? Em todo o sentido do tema, reconheço isso perfeitamente (...) há muitas pessoas que pensam que dirigir um grupo de pessoas é uma atitude quase totalitária e spotica. Eu, pessoalmente, não funciono assim. Eu funciono muito do ponto de vista da colaboração. Eu gosto muito que as pessoas estejam ludicamente nos ensaios e que façam experiências e que estejam atentos aquilo que eu peço para os resultados. Mas, é preciso rigidez, mas não demasiado.”

Susana partilha das mesmas ideias, quando diz:

“Um bom coro é fruto de um bom maestro, não tenho dúvida disso, mmm, é o maestro que é responsável, e o público também, também reconhece isso... Bem, o público reconhece de uma forma muito engraçada, costuma-se dizer quando as pessoas ouvem um coro que canta bem, portanto dizem, “ai o coro é muito bom”, mas também dizem, quando o coro é menos bom, “ahahah o maestro não presta”, isto é assim: “este maestro não presta” e esta é uma forma de verificar isto, quer dizer, quando o coro canta bem é como se o maestro não existisse, e é assim que deve ser, e é assim que deve ser.”

Marco diz-nos que, independentemente do tipo de Coro, o Maestro é sempre um profissional:

“É o que eu costumo dizer, “eu sou um profissional, vocês não” (...) Essa foi uma das coisas que eu aprendi, foi a, os meus coralistas é que gostam de cantar, eu sou o profissional, embora eu também goste, mas ali eu sou profissional, pagam-me para eu fazer aquilo, não é? Os meus coralistas é que gostam de cantar, portanto, eu tenho como obrigação primeira, fazer trabalho de investigação e preocupar-me em escolher o repertório que os meus coralistas gostam de cantar. Primeiro. Essa é a primeira condição. Depois mostrar-lhe que há outro repertório e fazê-los experimentar outro repertório.”

É também importante que o Maestro interprete os resultados obtidos com o seu trabalho e é desta forma que Esmeralda fala da sua postura:

“...normalmente, normalmente quando o coro erra, não é o coro que erra. Ai essa questão!! E eu digo sempre isso também aos coralistas. Atenção! Se vocês erraram, a culpa é minha... por várias razões: ou porque eu preparei-vos mal ou porque eu vos dei mal uma entrada ou porque eu vos dei mal... portanto, a culpa é sempre do maestro(...) a culpa é normalmente sempre do maestro e é ele que tem sempre que dar a cara pelos erros do coro(...) Agora, se eu perceber que o coro não me entendeu é tão simples, o erro é meu, como é óbvio.”

Também para uma boa análise dos resultados, o todo o Maestro deverá fazer um “the briefing” após um ensaio ou concerto. É neste contexto que Esmeralda nos diz:

“E ali tem que se... e se nós falharmos, ou se as pessoas não nos percebem à primeira, nós temos que perceber, lá está... a tal autoanálise constante, perceber o que é que estamos a fazer mal. Ele não percebeu. Porque é que ele não fez como eu mandei? Se calhar fui eu que errei (...) portanto, é essa tal autoanálise constante”

Lucas também afirma:

“A seguir a um concerto, tenha ele corrido bem, tenha ele corrido mal, é bom fazer uma avaliação, é bom fazer aquilo que nas empresas se chama um “the briefing”, vamos fazer um “the briefing”, pronto, vamos ver o que é que aconteceu, o que é que correu mal, as “lessons learn”, como agora se gosta de dizer, humm, as pessoas precisam disso, mesmo que o concerto tenha corrido mal, mesmo que tenha havido o, o José ou o João que deram aquela nota errada que toda a gente ouviu, vamos falar disso, porque é que aconteceu, é possível melhorar da próxima vez? Ou foi uma desafinação total? Porque nos perdemos ou os baixos não entraram ou os contraltos deram aquela nota que era uma nota de passagem e que os outros precisavam e não a deram, não a conseguiram ouvir? É bom, no fim, fazer um sumário do que aconteceu e aprender com isso, para, para as pessoas da próxima vez que voltarem a trabalhar sobre essa, sobre essa matéria, perceberem que, há correções a fazer, e, e, e que é preciso em determinadas áreas trabalhar um bocadinho mais, nenhum concerto é igual”

David fala da sua introspeção:

“custou-me muito o sentir que era responsável à frente do grupo, que fariam o que eu dissesse, que estavam na expectativa, não é? E, então, foram momentos de muita introspeção, principalmente no final do concerto, ficar a pensar em tudo o que tinha corrido bem, que tinha corrido mal, foram momentos muito marcantes”

Também nos 2 géneros de coros, Profissional e Amador, os Maestros, afirmam que primeiramente, deverá ter-se sido coralista, por forma a perceber melhor as pessoas que lidera, que rege, que dirige. Só assim se conseguirá adaptar à “mão-de-obra” que tem em mãos. O Maestro não tem que se preocupar com o que os coralistas pensam dele.

Filipe reforça esta ideia, dizendo:

“Para mim, a Fundação Gulbenkian foi muito importante, embora eu antes já tivesse uma prática muito grande de direção e de cantor porque penso que um diretor tem que ser cantor, deve ser cantor, assim como um maestro de orquestra também deve, no mínimo, conhecer um instrumento, não é? Não digo ser concertista, não é necessário, não é? (...) Também o maestro de um coro não precisa de ser um cantor lírico, não é? Há muitos cantores que não percebem patavina de Direção Coral.”

André não mistura o ponto de vista musical, que se pode ter sobre o Maestro, com a personalidade que o próprio pode ter:

“...já me aconteceu muitas vezes estar perante maestros, como cantor, não é? Eu também sou cantor, estar perante maestros com quem não me identifico, pessoalmente, mas que respeito absolutamente do ponto de vista musical...”

Mauro partilha da opinião do anterior entrevistado:

“...um músico pode não gostar da personalidade do maestro, quer dizer, isto é extra-musical, não é? Quer dizer... já me aconteceu muitas vezes estar perante maestros, como cantor, não é? Eu também sou cantor... estar perante maestros com quem não me identifico, pessoalmente, mas que respeito absolutamente do ponto de vista musical...”

Acácio também dá a sua opinião, dizendo:

“...eu tento sempre, portanto, (...) tento sempre, dar sempre, humm, benefícios da dúvida e, e, a não ser, não sei, eu não sei bem como dizer, mas, mas eu tento sempre ver o, o outro lado também e, e porque, porque apesar de ser maestro também sou coralista (...) E sei o que é o outro lado e, e, tento me pôr bastantes, portanto, bastantes vezes do outro lado também, pronto, e tentar fazer esta gestão, humm, tentar perceber o, o que também o que eles estão, a pensar, e o que eles estão há espera que eu faça, humm, isto em termos, sei lá, de, das, das emoções e da condução do ensaio, em termos da música.

Nuno fala-nos do exemplo que o Maestro é e deve ser para o seu coro:

“Há um princípio básico na direção, com amadores, que é: dar o exemplo, cantar com eles e pô-los a cantar sozinhos. Isto é uma coisa, mais ou menos, receita mas é o que está por trás: dar o exemplo, trabalhar, aquilo que na gíria do maestro com amadores é: partir pedra, não é? Partir pedra, partir pedra, partir pedra para conseguirmos. É um trabalho que a gente tem que fazer com alguma paciência, mas também com confiança. Eu acho que os resultados são mais ou menos assim: as coisas vão sendo...o maestro não pode ser uma pessoa ditatorial que diz: faça-se, não é? Não pode ser o chefe militar, como se costuma dizer. Tem que ser uma pessoa que acompanhe as pessoas, seja dentro delas, dê exemplos, faça sugestões, faça experiências...é um pouco nessa área.

Uma outra característica que faz parte dos Maestros é o facto de se tornar cúmplice dos seus coralistas e criar uma grande empatia com eles.

Cláudio fala-nos um pouco deste aspeto:

“Os coros não se comportam da mesma maneira porque há uma cumplicidade muito grande entre os coralistas, e até dos instrumentistas, se for o caso, porque isto também é válido para os instrumentistas, e o seu Maestro. Há uma cumplicidade de tal maneira grande que a adaptação a uma ou outra realidade acaba por se tornar muito difícil, portanto não é agradável para ninguém uma situação destas porque não deixa muita margem de manobra (...) Pode não haver cumplicidade, mas essa cumplicidade, que possa não aparecer, normalmente não tem a ver com a direção. Pode ter a ver com uma incompatibilidade, por exemplo, de feitios entre as pessoas, em que as pessoas possam, até determinada altura, não ser capazes de obter essa cumplicidade pessoal, mas tem a ver muito com o feitio das pessoas, com a cumplicidade pessoal, e não propriamente com a cumplicidade musical, que são duas coisas bastante diferentes, porque a nível dos coros amadores, eu acho que se torna muito ingrato quando as pessoas querem ser demasiado técnicas”

Não somente a cumplicidade e a empatia fazem parte das características dos Maestros. Se eles não tiverem também uma boa cultura musical e bons conhecimentos musicais e técnicos, para além de uma excelente intuição, não vão conseguir formar o todo idealizado.

Dentro desta vertente, diz-nos Cláudio:

“Perde-se sempre alguma coisa. Das duas, uma: ou nós nos asseguramos que toda a gente está dentro do mesmo nível, têm a mesma postura, têm, aliás, conhecimentos equivalentes, enfim, têm mais ou menos o mesmo tipo de técnica, portanto, continuamos a falar de um grupo amador mas que tem uma preparação técnica acentuada, aí a cumplicidade pode ser menor porque há um grau de técnica que de certa maneira faz diminuir o grau de intuição. Ainda, assim, eu acho que a intuição tem que estar sempre presente, porque senão corremos o risco de fazer uma música que é demasiado técnica e que acaba por não ter resultados depois, na prática, que sejam válidos”

Tiago também afirma que:

“há primeiro que estabelecer uma empatia qualquer e aí nós temos, porque muitas vezes não sei, não estava à espera que me fossem convidar para dirigir uma determinada peça, naquele momento, e há que criar uma empatia que pode passar por muita coisa. Aí, tem que haver um golpe de raiz, um improviso, tem que haver sobretudo uma atenção aos outros. Para quê? Tem que se criar uma empatia, primeiro, humana, para depois ter as pessoas literalmente nas mãos, é mesmo assim (riu-se). Depois, há que ser muito claro nalguns gestos, em particular.

Não é uma direção militar que ajuda aqui. É, por exemplo, primeiro tempo, a envolvimento, ou a respiração, que são coisas universais, mas isso é curioso, isso é começar, chamada a anacrusa, por exemplo, a respiração.”

Teodoro também tem o mesmo cuidado:

“Procuro sempre criar muita empatia com as pessoas, quer dizer, sem, ...quer dizer, uma vez que não procuro controlar tudo, digamos assim, de um ponto de vista mais superior, mas procuro a empatia de conduzir as pessoas para aquilo que eu quero, digamos assim. Mesmo sem... o que é mais instintivo, em mim, é não dizer, diretamente, isto está mal ou aquilo está bem, mas ir a pouco e pouco conduzir a pessoa para onde eu quero, ou o coro para onde eu quero, é mais esse tipo de abordagem, mais circundante do que propriamente muito acutilante, digamos assim.

E Marco ainda refere a passagem desta característica para o público:

“criam-se empatias diferentes, as pessoas são diferentes, né? (...) humm, e isto, inevitavelmente cria, cria níveis de relação diferente, empatias diferentes, e, eu acho que se transmite muito para o público na música aquilo que é a forma como estão os artistas, não é? Porque a música é um, é um, é uma arte que embora seja muito efémera consegue transmitir uma carga sentimental muito grande no imediato, não é? Já foi, mas, mas essa carga tem uma força muito grande no imediato, muito mais do que, do que as outras artes expressivas, não é? E, e isso, e isso, o público sente.”

O Maestro quer sempre que o seu coro seja perfeito e faça sempre tudo bem. Não podemos esquecer que quem lidera é responsável pelos resultados obtidos. E os coralistas têm perfeita noção desta realidade, têm perfeita consciência da exigência por parte de quem os lidera. Saber ouvir resultados é para alguns maestros sinal de qualidade do seu trabalho.

É o que nos diz Esmeralda nas suas breves palavras:

“são perfeccionistas, eles gostam de fazer boa figura ao pé dos outros, têm essa consciência, eles gostam de... e são exigentes com eles próprios, também se calhar porque vem um bocadinho da escola que têm desde o início. Também sou muito exigente, as coisas não se fazem se não tiverem bem preparadas, as coisas não se mostram aos outros se não tiverem decentemente ensaiadas, se eles não tiverem atingido os objetivos que eu delinco, não apresento as coisas em público, como é óbvio”

António não tem quaisquer dúvidas sobre a responsabilidade dos trabalhos apresentados pelo coro e afirma:

“esteja mal ou esteja bem, a responsabilidade é minha, se quando fizermos em concerto, se eu tiver alguma crítica de outras pessoas, muito acentuada, em relação aquilo, aquilo que eu fiz ali na peça, o problema é meu. Eu é que sou o responsável artístico, o senhor cantou como eu quis, o senhor não é nada criticado nem tem nada... Eu é que sou o responsável.”

Nuno também só pensa na direção que leva a bons resultados:

“Há maestros que só dirigem com uma mão, por exemplo, há maestros que dirigem com as 2 mãos de uma maneira muito aberta, eu, francamente, muitas vezes, quando olho para o espelho, na minha maneira de dirigir, eu não gosto, como é que hei-de fazer isto? Mas uma coisa que interessa e que é muito importante, são os resultados, não é? A direção que funciona para os resultados está certa”

Susana refere-se ao resultado do trabalho de um coro, falando da perceção que o público tem do Maestro e do trabalho que apresenta:

“um bom coro é fruto de um bom maestro, não tenho dúvida disso, mmm, é o maestro que é responsável, e o público também, também reconhece isso... Bem, o público reconhece de uma forma muito engraçada, costuma-se dizer quando as pessoas ouvem um coro que canta bem, portanto dizem, “ai o coro é muito bom”, mas também dizem, quando o coro é menos bom, “ahahah o maestro não presta”

Lucas fala da satisfação final como resultado do trabalho tido:

“quando se reúnem vinte pessoas ou trinta pessoas para fazerem qualquer coisa, então que se faça bem. Que se trabalhe para que no fim tenhamos prazer, tenhamos gostado de estar uns com os outros e também tivéssemos a possibilidade de partilhar isso com os que estão sentados a ouvir-nos, isto faz parte, é um arco, é um, é uma linha que começa muitas vezes frente a um papel que tem uns rabiscos escritos a que a gente chama pauta e que noventa e muitos por cento das pessoas nada entendem do que lá está escrito, e acaba com um conjunto de palmas, às vezes de pé, quando se canta aquela peça ao fim de muitas horas, humm, de trabalho, humm, e nós ficamos todos satisfeitos, e olha, fechou-se o ciclo, fechou-se o ciclo, valeu a pena...”

Rui é um dos Maestros que não gosta de dirigir coralistas que não conhece pois a sua exigência é enorme e como tal quer sempre excelentes resultados. Para tal, diz ele, é preciso conhecer minimamente o coro que tem à sua frente.

“É opção minha ter que trabalhar no mínimo, dos mínimos, 2 ou 3 ensaios com o referido coro, por forma a conhecer, mais ou menos bem, os coralistas. É uma opção minha, não o fazer.”

Bernardo já tem outra visão:

“eu dirijo vários coros regularmente, mas também dirijo coros como maestro convidado, pontualmente, e de vez em quando também faço cursos para a minha valorização profissional onde tenho que dirigir coros com os quais nunca tive nenhum contacto, né? Portanto, de vez em quando, realmente, acontece.”

Uma das características do Maestro, que quer um bom trabalho no seu coro, é a de elevar a fasquia de desenvolvimento do seu coro, tal como nos conta Filipe:

“O mesmo pode acontecer n’um coro, também de inferior preparação, de inferior qualidade, pode atingir, e deve, e esse é um objetivo do Maestro, o de conseguir ir elevando a fasquia de desenvolvimento, não é? sensorial e emotivo, psicológico, estético, não é? De forma a que o coro transforme em arte aquilo que de início não parece ainda ser propriamente arte, mas uma expressão, não é?”

Lucas pronuncia-se como um gestor:

“na minha vida pessoal também sou gestor, também sou, também, também lidero pessoas, e portanto tenho, tenho perfeita noção e consigo fazer a ponte entre, entre estas duas atividades com, com, com pontos comuns fantásticos, não há, não há, posso, posso dizer-lhe que em termos de empresa nós temos, temos que seguir guiões que são nem mais nem menos do que pautas de música, humm, são objetivos que são traçados, é preciso trabalhar para eles, muitas vezes começa-se com uma vontade de atingir um determinado objetivo, não se faz a mais pequena ideia como é que se vai lá chegar mas tem-se esse ideal, tal e qual, como quando se começa a ensaiar uma peça, não se sabe se se vai conseguir atingir o objetivo, mas, trabalhar para a excelência é um bocadinho isso, é pôr a fasquia sempre um bocadinho mais acima, puxar pela equipa, ter a noção se a equipa dá ou se não dá”

Acácio completa, dizendo que:

“em termos musicais, quer dizer, cada peça, eu, pronto, eu tenho, eu traço sempre logo grandes objetivos e a primeira vez que toquei, que peguei neste coro, trouxe assim uma pecinha, uma coisa fácil, eles conseguiram fazer à primeira, fiquei bastante surpreendido, não sei, não sabia ao que vinha, lá está... Desde aí o meu patamar tem sempre subido, e cada peça que eu trago é um desafio e eles têm conseguido, noventa e cinco, vá, noventa e cinco por cento das vezes têm conseguido atingir o objetivo que eu quero que eles atinjam.”

Para elevar esta fasquia, outra característica do Maestro é exigir o que deu primeiro aos coralistas, refere Alberto nas suas palavras:

“Eu costumo dizer aos meus alunos que, eu não posso pedir nada ao coro que não tenha lá posto primeiro. Eu não posso pedir bom som, se não o tiver posto lá primeiro. Eu não posso pedir atenção, se não a tiver posto primeiro lá. Eu não posso pedir boa disposição se não a tiver posto lá primeiro. Eu não posso pedir nada que não tenha lá posto primeiro. Depois de lá pôr isso tudo, eu já posso pedir. Exigir não é o termo mas, pronto, já posso pedir que as pessoas que me deem de volta aquilo que eu lá pus.”

Alberto ainda acrescenta, mais à frente na sua entrevista:

“...posso sempre fazer melhor e as pessoas sabem disso. As pessoas sabem que podem fazer melhor e eu vou-as pondo a fazer melhor. As pessoas também nunca desistem porque percebem que realmente as coisas vão melhorando sempre. Vai sempre tudo melhorando e realmente as pessoas percebem porque melhora, e se melhora, não é uma questão de exigência, é uma questão de rotina de trabalho, por assim dizer. Se eu tenho o coro ideal na cabeça, eu tenho de trabalhar para ele, e o coro tem de estar sempre melhor”

Isabel tem outros cuidados na sua intenção de exigência:

“Eu tenho o cuidado, quando levo repertório novo, falar um bocadinho sobre o repertório, falar um bocadinho sobre o compositor e isso vai aumentando a cultura geral e a cultura musical das pessoas. E acho que isso é muito importante porque quando as pessoas percebem quem eram as pessoas que escreveram aquilo, ou percebem com que intenção é que aquela música foi escrita, aquilo que eu peço, a nível da interpretação, torna-se mais fácil. Também estou a facilitar o meu trabalho, não é? Porque sou preguiçosa (e ri-se)... mas às vezes meia dúzia de frases para contextualizar dá um resultado, facilita muito a nossa tarefa.”

Com todos os parâmetros apresentados, o Maestro não descarta de alguns pontos críticos importantes, tais como: não pode deixar de ter a noção do verdadeiro grau de exigência que pode ter para com os seus coralistas, tendo em conta, pelo menos a diversidade de idades e a diversidade de conhecimentos musicais que há entre os coralistas.

Quando se fala de Coros Amadores, Marco não esquece alguns aspetos fulcrais:

“Eu não posso tratar os amadores como profissionais. Só há uma altura em que eu os trato, mas isso eu tenho, eu digo-lhes sempre desde o princípio, digo sempre que, “no momento em que vocês entram para o palco têm que ser profissionais”, mas aí, eu digo-lhes isso e tento passar essa mensagem, mas eles também sabem que, tudo o que acontece em cima do palco, ou, sobretudo o que acontece em cima do palco, eu assumo as responsabilidades completas”

Marco reconhece os limites de cada elemento dos coros que dirige:

“Eu trabalho com quatro coros, e em cada coro eu tenho que ter um tipo de regência diferente, há um coro em que eu tenho que ter uma regência muito minimalista, para que eles, para os conseguir segurar, e para conseguir que, que o coro ande, pelo, pelo menos a sentir, a sentir a pulsação dentro, dentro dele, o mais possível, humm, tenho um outro coro em que faço uma regência muito mais aberta, muito, muito mais expressiva porque conseguem sentir a pulsação, que no fundo acaba por ser a base de conciliação do grupo todo, e é um pouco por aqui”

Mauro frisa outro problema: o coro que não sabe música

“Quando me encontro frente a um coro em que todo ele não sabe música, quer dizer que todo o coro está predisposto a ouvir voz a voz, o Maestro tem de ensinar parte a parte, que é uma coisa que demora muito tempo e é cansativo, psicologicamente, estar muito tempo a ouvir.”

Quando se fala de idades, Rui diz-nos que:

“Tenho desde os mais novos aos muito velhos, mesmo. Tenho-os com uma grande diferença de idades. Todos aceitam a minha forma de os reger. Uma das coisas que eu, mais ou menos, faço é que, dou, a cada um, muita atenção. Eu preocupo-me com os problemas deles. E eles sentem isso. Depois quando se vai para o campo da música é muito mais fácil.

Mas quando se pergunta se os coralistas sabem música, Rui diz-nos:

“Não, não. Somente entre os mais novos, alguns, muito poucos, é que sabem. Dos mais velhos ninguém sabe. Têm bom ouvido, mas é muito mais difícil ensinar. Com os mais velhos é tudo à base de decorar. Têm de decorar a música, a letra e olhar para mim.”

Januário refere não poder ter uma relação profissional com os seus coralistas:

“antes de mais a relação que se joga não é uma relação profissional. Tenta-se que seja uma relação de mutuo respeito, há que perceber que há uma hierarquia, que há alguém ali, no fundo, que está a liderar e como está a liderar tem um papel e um estatuto diferente de quem está cantar mas temos que perceber as limitações e as vantagens da pessoa que está à frente com a nuance da idade, portanto, há pessoas que têm 80 anos que já não têm tantas qualidades como uma pessoa de 8 anos mas tem outros handicaps e o contrário portanto é preciso perceber isso e perceber até onde é que se pode puxar por aquela pessoa, como é que se pode motivar aquela pessoa tendo em conta esse o fator idade que é um fator muito importante.”

Januário tem perfeita noção do limite do canto nos seus coralistas:

“não podemos exigir demais, temos de perceber até onde é que podemos ir, sempre tendo a preocupação, preocupo-me com os meus coralistas até do ponto de vista pessoal.”

António, como maestro, conhece bem a diferença que é dirigir pessoas que sabem, ou não, música. Sabe bem os pontos fortes e os pontos fracos de cada um dos tipos de coros:

“Eu tento sempre, quando trabalho com as pessoas, mesmo que as pessoas não tenham cultura musical, porque, uma coisa não determina a outra, e isto é, é é, se eu tenho um coro, um coro com gente que sabe ler música, coro de vozes de gente que canta, que até é de escola de música... eu dirigi vários coros de escolas de música... é outra realidade, eles têm obrigação de saber ler música. Eu não estou ali a perder tempo a ensinar musica, mas, perco tempo noutras coisas que são muito importantes, mas há um aspeto, um aspeto que a gente ultrapassa logo que é a aprendizagem das peças que é mais rápida, ou deveria ser.”

António também conhece a realidade de como liderar adultos versus jovens:

“se eu faço um trabalho com uma peça, um trabalho de afinação com uma peça, com um coro adulto, eu sei que um coro adulto tem uma determinada capacidade para trabalhar essa afinação, um coro juvenil não tem essa capacidade. Posso também trabalhar a afinação num coro juvenil mas se calhar num coro adulto posso estar vinte minutos a trabalhar mas no coro juvenil se estiver mais do que dez minutos, mmm, coitadinhos dos miúdos cansam-se e no

próximo ensaio já dizem à mãe, “Oh mãe, eu estou farto de lá ir”, portanto, nós também temos que saber gerir quem são as idades que temos e até onde é que eles vão, e isso é, obviamente que se os miúdos forem habituados a fazer esse tipo de trabalho, um trabalho de qualidade, que vão aprendendo a fazer esse trabalho de qualidade e ouvirem os resultados, obviamente que, se calhar ao fim de dois, três anos de trabalharem com o seu maestro já são capazes de estar os vinte minutos ou os trinta minutos a trabalhar qualitativamente uma peça e já não lhes faz impressão, mas entretanto houve uma aprendizagem que eles foram fazendo.”

Marco também sabe bem qual a postura a ter em coros amadores com coralistas bem heterogéneos:

“Não, ninguém sabe música. Imagine, em quatro coros numa média de vinte e tal pessoas, cerca de trinta, humm, imagina-se cem pessoas no conjunto, sei lá, se, se, se dez souberem ler alguma coisa já é bom. Agora, o, a questão, por exemplo, no, o exemplo destes quatro coros, atenção, normalmente os grupos, ou este tipo de grupos de coros amadores são muito heterogéneos, mas entre, dentro de si e para dentro de si, ainda são, ainda são mais, humm... Um dos coros com que trabalho é um coro de, de uma universidade sénior, pronto, que é, que é um exemplo, de, de, é um exemplo de como se deve esquecer tudo o que se aprendeu para dirigir um coro e para trabalhar com um coro. Quando entramos ali vamos esquecer isso tudo e agora vamos olhar para aquele grupo e perceber o que é que eles querem e o que é que podemos fazer com eles, que é um exercício muito importante, eu costumo dizer que, aos coralistas, que a música coral é, é, é muito para além da música, um exercício de disciplina e de humildade, porque se isso não acontecer é muito complicado”

Isabel é também conhecedora destas realidades:

“...nos amadores, e aí, eu ralho mais com eles, também. Se eles são músicos, eles têm que, pelo menos, saber ler aquilo que lá está. Nos coros amadores, não. No meu coro, eu tenho gente, tenho pessoas com 20 anos e tenho pessoas com 80. Tenho pessoas com muita cultura, tenho professores universitários, tenho médicos e tenho pessoas reformadas, e (...) tenho as profissões mais variadas, umas com mais estudo, outras com menos estudo (...) e uma das coisas que eu percebi, ao longo da minha vida, que era importante, é que as pessoas sentissem que estão a contribuir da mesma forma para o todo, igualmente, quer tenham mais estudos, quer tenham menos estudos, não é? Quer sejam mais ricos, quer sejam menos ricos, não interessa nada. O que interessa é que ali as pessoas se sintam igualmente importantes e sintam que se faltarem ao ensaio, fazem-me falta (...) A parte humana de quem está a dirigir é

muito mais importante (...) Os coros amadores é fazer música em comunidade, é fazer música com pessoas que não sabem música mas que gostam de música.”

Januário fala da heterogeneidade dentro de um coro como sendo um dos fatores a ter em atenção na coordenação de pessoas:

“...em termos de coordenação de pessoas e julgo que seja essa a parte que até possa interessar mais no âmbito do estudo, lá está, temos aqui um grupo social com diferentes pessoas, com diferentes estudos académicos, com diferentes proveniências, diferentes idades, portanto grupos sempre muito heterogéneos e eu não posso, claro que eu tenho que lidar com o grupo todo mas tenho que perceber antes de mais que é um grupo com particularidades e diferenças no seio do grupo.”

Bernardo tem a solução para lidar com coralistas que possuem, ou não, conhecimentos musicais:

“Eu trabalho com um leque muito alargado de coros, tanto em número, como em diversidade, de características, digamos... portanto, dirijo desde coros com pessoas que não têm nenhuns conhecimentos musicais até coros constituídos por cantores profissionais e mais ou menos contudo o que está aí no meio, portanto, o leque de coros com que trabalho, é de facto, extremamente diverso (...) O nível de alguns coros de conhecimento musical das pessoas é bastante equilibrado e noutros é bastante desequilibrado (...) O que eu procuro fazer nos coros em que o nível individual das pessoas é mais desequilibrado é, portanto, procuro trabalhar no sentido que as pessoas com menores conhecimentos, caminhem no sentido de acompanhar o passo das pessoas que têm mais conhecimento (...)

Bernardo fala da relatividade da exigência do Maestro, nos dois tipos de coros:

“para além da questão técnica, a questão humana também vai mudando na minha conceção daquilo que é dirigir um grupo, não é? O grau de exigência é que não alterou. Vai sendo cada vez maior até. Mas, lá está. É tudo relativo. Eu exijo sempre às pessoas o máximo que elas podem dar. Obviamente que o meu nível de exigência não é o mesmo com um coro de cantores profissionais ou um coro de cantores amadores, mas é tudo muito relativo.”

Bernardo fala da evolução dos seus coralistas e da sua postura, como Maestro, perante os mesmos:

“acho que consigo perceber como enfim com bastante clareza se de facto as pessoas estão ou não a chegar digamos ao nível mais alto a que nesse preciso momento conseguem chegar, não é? porque obviamente os grupos com o passar do tempo e com o trabalho, vão evoluindo e, portanto, as pessoas que partem de um nível de conhecimento muito baixo obviamente com o

passar do tempo vão subindo o nível de conhecimento, portanto com a prática e com os conhecimentos que lhes vão sendo transmitidos, obviamente, as coisas vão sendo alteradas, não é? mal seria se assim não fosse mas acho que consigo, enfim, nesta fase da minha vida em que estou, perceber com alguma clareza se, de facto, determinado grupo constituído por determinadas pessoas está de facto a render o máximo que é possível nesse momento, ou não, portanto isso faz parte”

Já se falou dos bons resultados que o Maestro tanto anseia obter com as atuações dos seus coralistas mas para alcançar estes objetivos é necessário cantar bem, afinado, com ritmo, com expressão. E é aqui que também entra o aspeto social do Coro.

Susana fala do aspeto social aprender em conjunto

“Eram dois coros em igualdade de circunstâncias, porque um levava as partituras para casa, mas depois faltava-lhe outros aspetos de, de, de humanidade no canto, de não sobressair, todos os aspetos sociais, porque cantar em coro tem esse aspeto social que é fundamental, que é, aprendermos em conjunto, respeitarmo-nos em conjunto, ninguém é melhor do que ninguém, todos fazem falta, e há um caminho a percorrer, mmm, sem líderes dentro do grupo, sem líderes dentro do grupo, todos iguais todos diferentes, mas que fazem música a uma só voz, e isso é um exemplo muito importante para a sociedade”

Lucas fala da partilha de emoções:

“Eu diria que, o facto de se trabalhar em, em grupo e em, em equipa, humm, é, é, é algo que, coloca as pessoas num, num, num patamar de, de, de excelência, se quiser, que as prepara melhor para o seu, para o seu dia-a-dia, humm, não estou a pensar só nos aspetos emocionais, não estou a pensar só na, na, na paz de espírito que levam ao fim dos, dos, das duas horas de ensaio, supostamente, a não ser naqueles ensaios em que as coisas não correm muito bem e as pessoas vão um bocadinho exasperadas, também acontece, mas em princípio se o ensaio correu bem, a pessoa fez ali algum trabalho de ginásio, humm, e há ensaios cansativos, há ensaios que dão mesmo para, para, para queimar algumas calorias e seguramente o trabalho de equipa que se faz, o trabalho de grupo, humm, leva, leva a que as pessoas no seu dia-a-dia, até pelo facto de poderem partilhar com os colegas algumas das emoções que tiveram no dia anterior no ensaio ou no concerto que vão ter”

Teodoro realça:

Esse feedback tenho mais quando me dizem “ah, passei a semana toda a cantar (...) portanto, se em casa as pessoas, se gostam do cântico, gostam do texto e o cantam, quer dizer alguma coisa (...) quer dizer, há pessoas mais sensíveis, que a música, e o cantar, e o espírito, conseguimos, o texto realmente ganha significado (...) aquilo que está a cantar está a ajudá-la (...) e pronto, e tudo isso a ajudava no sentido positivo de poder, de poder ir para casa, ir cantando e contornar a situação, ultrapassá-la, porque lá está... o espírito é sempre o ponto decisivo da nossa vida. Se o espírito está forte conseguimos sempre viver bem, as coisas boas, e viver também bem, as coisas más, digamos assim”

Para se cantar bem, com ritmo e com expressão também é necessário procurar-se no grupo coral esse mesmo equilíbrio e a afinação no seu todo. Esta é uma preocupação dos Maestros nos dois tipos de coros, para alcançarem os objetivos pretendidos:

Teodoro não separa a espiritualidade da música dos aspetos técnicos da música:

“não estou aqui com cantores muito profissionais, ou pessoas que vêm para mostrar que sabem cantar muito bem, etc..., não..., vêm pessoas que querem aprender a cantar bem, e isso é certamente, e isso é o ponto: cantar bem, mas cantar bem com o espírito, digamos assim, e portanto as duas coisas, uma coisa ajuda a outra e cantar afinado, cantar com ritmo, cantar com expressão...”

Isabel explica aos coralistas o porquê de terem de fazer certas coisas para se obter bom canto:

“...há sempre um bocadinho de técnica vocal que nós temos que dar, temos que explicar porque é que estamos a pedir às pessoas para fazer aquilo. As pessoas têm que perceber porque é que estão a fazer as coisas, porque é que eu lhes estou a pedir para respirarem assim ou porquê que eu estou a pedir para cantarem assim...”

Susana também não desgruda de fazer música cada vez mais bem feita realçando o aspeto da falta de cultura musical que os coralistas têm, em geral:

“...o maestro tem que estar sempre, sempre atento, para que aquela máquina toda funcione e as pessoas conduzam, mmm, como iguais, só com um objetivo: o de fazer música cada vez mais bem feita (...) um coro leva muito tempo a formar, e o coro deve ter sempre os olhos noutros coros, sempre, sempre, sempre os olhos nos outros coros. Quem é que canta melhor e quais as razões, como, como é que havemos de conseguir? E quem canta pior? Porquê? O

que é que lhe falta? É porque as pessoas não sejam capazes? É porque não estão bem ensinadas? É porque não, é uma falta, também de cultura, de ouvir”

Januário refere como exemplo a seguir, prestar atenção ao canto de outros grupos:

“Eu diria que, vai havendo uma grande evolução, ao longo do tempo, quando as pessoas começam a perceber melhor que isto... ao princípio, cantar em coro, é todos lá a cantar e faz um efeito muito engraçado mas só depois é que, só depois é que as pessoas começam a perceber o que é realmente o canto. Aquilo que eu tento fazer é, exatamente, chamando a atenção, trazendo exemplos (...) de vez em quando, lá faço que é trazer um exemplo de uma gravação, de um concerto, e mostrar: “Estão a ver aqui a desproporção? Não se ouve o Baixo. Está-se a ouvir o Soprano gritado. Está-se a ouvir...” pronto, e depois, também cabe muito a quem está à frente perceber essas desigualdades (...) pode ser necessário, eventualmente, até se houver num concerto específico, uma grande falta de um dos naipes, equilibrar e se calhar passar para ali alguém, quer dizer, depois também há aqui uma maleabilidade de quem está à frente, para perceber exatamente esta questão do equilíbrio, que é a par, a par da afinação acho as duas questões mais importante num coro, portanto no canto coral.

Susana fala da responsabilização dos coralistas pelos seus próprios atos corais por forma a obter esse equilíbrio e afinação dentro do coro no qual está inserido:

“As pessoas fazem música com o coração, e isso há que saber aproveitar, o que é que as pessoas têm, mas também saber dosear é: não ser lamecha, para, para nenhum elemento se sentir, mmm, diferente dos outros, o grupo vale pelo todo, as vozes devem ser uníssono, todos que têm que ter a mesma atitude, é como um órgão, um órgão de tubos, se há um órgão que está... um tubo que está desafinado ou que cai, pior ainda, mmm, pois, não se pode tocar, apenas por um tubo, dos mil, ou dois mil, ou quatro mil, ou cinco mil, basta um tubo para não se poder fazer o concerto, portanto basta um elemento que falte, essa responsabilização de que todos são importantes, porque, porque são um todo, essa responsabilização de todos os elementos, mmm, em prol de, de, de o que é que eu quero fazer ouvir, no momento em que estou, e com as pessoas que tenho”

Lucas, com um olhar de gestor, refere a importância do saber dizer NÃO a um potencial coralista que não passará disso mesmo, potencial. As consequências de não o fazer, poderão ter consequências devastadoras para todo o coro:

“...se as pessoas não sabem há que lhes ensinar, há técnicas para isso sem que as pessoas se sintam que estão, humm, que estão a ser desconsideradas, porque supostamente estão ali por gosto, supostamente, quem canta, enfim, não estamos a falar de profissionais, estamos a falar de pessoas que dão “x” horas por semana do seu tempo para estarem umas com as outras e portanto estarão, estarão ali para, para usufruírem um bocadinho do seu, do seu bem-estar e saírem reconfortadas, é preciso trabalhar, por vezes mais com algumas pessoas, humm, às vezes é preciso ser um bocadinho direto (...) é preciso dizer às pessoas, “olha tu não estás a cantar a nota certa” (...) Não é nada fácil e posso dizer-lhe que nem todos os maestros, e eu conheço vários, o conseguem fazer, humm, mas, não devemos, não, não devemos deixar de o fazer, faz parte do processo de crescimento de qualquer equipa, seja ela uma equipa coral, seja uma, uma, uma orquestra, seja uma equipa de trabalho onde quer que, onde quer que ela esteja, as pessoas têm que perceber quando estão a falhar (...) há maestros que têm alguma dificuldade em o fazer, não o devemos deixar de fazer, sob pena de o próprio grupo, às tantas, perder consistência e as pessoas acharem que tanto faz cantarem assim ou cantarem assado (...) Não só prejudica, como desmoraliza, como frustra, porque se pensarmos que, a maior parte dos grupos corais amadores não têm elementos que sabem música, humm, às tantas, às tantas as pessoas perguntam-se “mas eu estou aqui a fazer o quê, já ensaiei isto tantas vezes, não é possível””

O Maestro também deve saber como motivar os seus coralistas para o canto, tanto a ir sempre aos ensaios como a saber estar neles.

Marco diz-nos:

“...porque a maioria das pessoas, o que pretende, e principalmente nos coros que têm cada vez fachas etárias muito mais elevadas, cada vez, cada vez menos os jovens estão nos coros, humm, portanto, o, o, o, para mim o mais importante é, criar princípios de motivação para depois então se cantar, e se cantar o melhor possível, e isso, e isso obriga a que, cada vez mais o maestro dos coros, o dirigente, se, tenha que pensar que não, que não é só um músico, não é só um profissional...”

Januário fala do que pode motivar coralistas juvenis e coralistas adultos:

“A motivação dos mais novos joga-se de uma maneira diferente do que a motivação dos mais velhos. Logicamente que eu, por exemplo, com uma pessoa mais nova posso ter mais

tendência para utilizar um fator, como por exemplo, um solo, só um exemplo muito, muito, muito clássico. Se calhar a uma pessoa mais velha isso não lhe vai interessar tanto. Se calhar para a pessoa mais velha poderá interessar ser incluída, por exemplo, num grupo mais restrito mas não propriamente num solo porque se calhar a pessoa não se vai sentir preparada para isso. Há aqui aspetos que jogam muito com a motivação das pessoas que eu acho que é o mais importante no meio desta questão da liderança (...) É claro que a exigência que eu vou ter para com os coralistas deverá ser igual e, à partida será igual. Às vezes, na prática não pode ser porque se eu vejo que há alguém que está menos motivado tem de ter alguma compreensão por alguma situação. Na prática, depois as coisas não se jogam exatamente assim. Mas, aquilo que é, portanto, o meu objetivo é que todos eles sejam estimulados mas, é assim, cada um dos coralista dá o que quer, nós não podemos obrigar ninguém ou a fazer um esforço maior aqui... nós podemos pedir e temos principalmente sempre de lhes dar essa motivação porque cantar as pessoas vêm cantar porque querem”

Marco frisa a motivação como fator para se cantar mais e melhor:

“...para mim o mais importante é, criar princípios de motivação para depois então se cantar, e se cantar o melhor possível, e isso, e isso obriga a que, cada vez mais o maestro dos coros, o dirigente, se, tenha que pensar que não, que não é só um músico, não é só um profissional, tem que ser um amador igual a eles, um amador neste sentido do, o amador aquele que ama (...)eu dou a cara por eles, dou a cara pelo bom e pelo mau, não tenho problema absolutamente nenhum, e falo com as pessoas e falo com eles e motivo-os e acho que este é o principio, sei lá, acho que a musica é um bocado isto também.”

Claro que um Maestro não dirige um mundo de rosas e os problemas também surgem. O maior problema que pode surgir a um Maestro é ele não cantar em coro. Pode até conseguir emitir sons e cantar individualmente, mas cantar em grupo implica uma série de diretrizes que foram já faladas anteriormente.

Lucas conta-nos a sua história:

“aconteceu, por duas vezes, e eu usei uma escapatória excelente, porque a pude usar, e ambas as pessoas acabaram por, por aceder, perceber e aceder (...) aquilo que eu tive de fazer, por mais do que uma vez foi (...) foi convidar essa pessoa durante um tempo a fazer parte da escola de música, a integrar a escola de música, a ter formação, porque, as necessidades dessas duas pessoas foi em momentos distintos, a necessidade era, era tão grande, humm, e a tantos níveis, mas a vontade que as pessoas tinham era tão grande também

que, achei que era injusto pura e simplesmente dizer-lhes que elas não cantavam bem, ponto, humm. Eu disse-lhes que tinham algumas dificuldades mas que ainda assim eram trabalháveis, essas dificuldades eram superáveis e que sugeria fortemente que fizessem alguma formação, humm, elas aceitaram, mas sabe que nestas coisas quando as peças não encaixam aquilo nunca mais encaixa e portanto elas estiveram de facto ainda alguns meses na escola de música mas depois desistiram da escola de música e também nunca mais apareceram no coro”

Também o respeito pelo Maestro leva à uniformidade do coro e à sua harmonia, visto que está muito presente o sentimento de pertença que é enorme nos Coros Amadores, diz-nos Isabel:

“Trabalhar com profissionais só não é fácil...a dificuldade de trabalhar com coros profissionais é a imposição do respeito. É completamente diferente. Quando eu trabalho com um coro amador, as pessoas, que estão à minha frente, não sabem música e confiam em mim e se eu digo: “É assim”, as pessoas confiam e aceitam. Se eu estou a trabalhar com um coro profissional há logo vozes discordantes: “mas porque não sei quê, porque a interpretação,...”... a grande dificuldade, e às vezes não é dito, não é?... mas às vezes, é feito... e há determinadas coisas que se tenta pedir, que nem sempre é feito da mesma forma porque acham que não é assim, não é? Essa é a dificuldade de trabalhar com outros profissionais da música. Aí, eles sentem-se em igualdades de circunstâncias ao nível musical. Aí não é, e é engraçado porque aquilo que eu sinto nos coros profissionais é que o sentimento de pertença é muito menor.”

Isabel fala do respeito pelo Maestro como uma forma de poder manter a uniformidade e a harmonia do coro:

“Há ali um certo respeito pela minha opinião e claro, eu aproveito para conseguir manter ali a uniformidade e a harmonia ali naquilo tudo, não é? Essencialmente, é isso...”

Mauro diz que o Maestro ganha o respeito dos coralistas provando que sabe muito bem o que está a fazer frente a um grupo de pessoas que querem cantar:

“Eu acho que geralmente sente-se logo quando o maestro está preparado, ou quando não está, e o maestro sente logo se os coralistas estão ou não a respeitá-lo. É uma coisa imediata, principalmente nas primeiras vezes que apareci nessa situação à frente de pessoas, à frente de coros... principalmente... mmm... estar mais inseguro e, portanto, eventualmente, ter causado um impacto menos positivo nas pessoas. Tento-me aperfeiçoar a esse nível para cada vez

fazer melhor... ainda tenho muitos anos pela frente para ainda aperfeiçoar mais mas não é isso o que mais me assusta. A coisa que mais me assusta na música é a própria música.”

Lucas fala das diferentes formas de ganhar o respeito pelos coralistas:

“...quando nós estamos habituados a dirigir um, um, um coro, no fundo nós fazemos parte daquela equipa, corra bem ou corra mal, humm, estamos, fazemos parte do grupo. É portanto um bocadinho mais difícil quando não há essa empatia, quando não há essa, essa relação, porque os maestros, às vezes, também são ajudados pelos coralistas, os maestros também se enganam, os maestros às vezes também não dão as entradas quando deveriam dar, os maestros também falham, os maestros são homens ou as maestrinas são mulheres, humm, e às vezes o coro também ajuda, e ajuda tanto mais quanto mais as pessoas estiverem habituadas a trabalhar umas com as outras. Portanto se não há essa relação, o risco é maior, é trabalhar sem rede, portanto, digamos que as, as capacidades de liderança têm de vir um bocadinho mais ao de cima, o, o, estilo de lidar tem de ser um bocadinho diferente, tem de ser um estilo mais, mais determinístico, um estilo, não digo, não digo arrogante mas mais preciso”

Nos Coros Profissionais e nos Coros Amadores, que têm coralistas com formação musical, verifica-se um fenómeno bastante interessante que é a versatilidade dos colaboradores mais bem preparados, para com os restantes, do grupo e a versatilidade e oportunidades dadas a esses mesmos coralistas.

Januário fala da mais-valia que é ter coralistas que cantam em mais do que um naipe:

“Num coro, é muito importante que haja algumas pessoas, normalmente, são pessoas que sabem ler música, que estão, se calhar, mais preparadas, que possam em algum momento colmatar alguma falha inclusivamente o facto de existir, por exemplo, um homem que possa estar a cantar a maior parte do tempo do Tenor, mas que se aperceba que o Baixo está a descarrilar, pode abandonar o seu naipe e ir ajudar... portanto, isto é também mais uma vez a questão de estar a ouvir todo o resto do coro, e se houver alguém que tenha esta noção e que perceba que pode ir a outro naipe ajudar momentaneamente para que se consiga ultrapassar uma determinada situação, isto é uma grande mais-valia para um coro e pode inclusivamente ser a diferença entre parar a peça a meio ou não. Portanto, isto é bom que exista mas nem todos têm esta felicidade de ter alguém... porque não é fácil haver pessoas que possam cantar os vários naves”

Teodoro trabalha a versatilidade como motivo de homogeneização do grupo:

“Há dois aspetos que eu procuro fazer. Por um lado é que, quando todos estão a cantar, procurar, enfim, que os desafios sejam feitos iguais a todos, digamos assim, portanto, todos têm o mesmo desafio, todos têm de chegar ao mesmo nível, todos têm o mesmo objetivo, digamos assim, por outro lado, procuro que, dentro de cada, por exemplo, neste caso, dentro de cada naipe, os que já têm mais capacidade, ajudem os que não têm, portanto, por um lado, dentro dos próprios cantores há uma sensibilidade... Eles quando chegam, começam a cantar e começam a ouvir-se uns aos outros, e rapidamente, percebem quem é que tem mais facilidade e quem é que não tem... Eu procuro fazer com que isso não seja um obstáculo, ou um motivo de divisão, mas ao contrário, que isso seja um motivo de homogeneizar cada um dos naipes (...) Portanto há esse duplo aspeto. Uma exigência igual para todos e um trabalho, depois, aproveitando as capacidades melhores de cada um.”

Susana em coro dirige pensando: todos iguais todos diferentes

“...aprendermos em conjunto, respeitarmo-nos em conjunto, ninguém é melhor do que ninguém, todos fazem falta, e há um caminho a percorrer, mmm, sem líderes dentro do grupo, sem líderes dentro do grupo, todos iguais todos diferentes, mas que fazem música a uma só voz, e isso é um exemplo muito importante para a sociedade...”

Mauro tenta aproveitar quem sabe para o ajudar na sua tarefa de Maestro:

“Enquanto estamos a ensaiar uma voz, as outras estão a ouvir, a não ser que haja ensaiadores de naipe que fazem esse trabalho separadamente, mas muitas vezes não há essa possibilidade e portanto é preciso o Maestro ensinar voz a voz, que é muito desgastante para os que estão sem trabalhar nesse momento, mas a predisposição é maior porque toda a gente sabe que isso é necessário. Quando se encontram os 2 níveis de conhecimento ao mesmo tempo, ainda mais difícil é, porque por um lado há as pessoas que não sabem música e que têm toda a paciência do mundo. Por outro lado, há pessoas que já estudaram e que não precisariam desse trabalho. Às vezes, tento aproveitar as pessoas que já estudaram música, para me ajudarem a fazer este trabalho, e para poupar algum tempo e paciência dos cantores. Outras vezes, quando já estudaram música, por outro lado, não têm ainda a capacidade de ensaiar outro grupo, às vezes, dispenso essas pessoas.”

Bernardo fala de nunca ter encontrado resistência pelos que mais sabem dentro do coro:

“...nunca encontrei resistências, digamos, a esse nível, até porque não, digamos, que não é algo que eu faça de forma completamente aberta, ou seja, eu não peço declaradamente às

...pessoas mais competentes, ou com maiores conhecimentos, que ajudem as outras mas eu procuro organizar o trabalho de forma a que efetivamente no decurso dos ensaios as coisas se processem...”

Lucas valoriza quem mais sabe pois ajuda a fortalecer o coro:

“...corre-se um grande risco quando nós tentamos “usar”, e aqui o usar está entre aspas, humm, determinados, determinadas pessoas como, como, como bons exemplos, porque, às vezes pode, pode não ser bem interpretado pelos demais, hum, e portanto é necessário ter algum cuidado ao usar essas pessoas que de facto são mais-valias como qualquer equipa como, com qualquer grupo, passo, passo a comparação futebolística, tem os seus Cristianos Ronaldos, todos os grupos têm pessoas que se distinguem, e que naqueles momentos da verdade, são eles que fazem a diferença, e é bom que o grupo também perceba e esteja à vontade mas que não, mas que, mas que não faça disso um “must”, que não faça disso uma coisa que, sem, sem eles, sem os Cristianos Ronaldos dos nossos naipes, nós não conseguimos fazer o concerto...”

C. Coro Profissional versus Coro Amador

Afinal o que é um Coro Profissional e o que é um Coro Amador?

Susana é a prova de como é possível dirigir, em simultâneo, um coro amador e um coro amador, composto por elementos profissionais:

“...foi impressionante, porque, os alunos estudantes de música não tinham noção de como é que um amador, mmm, trabalha, e como é que pode fazer música, estavam impressionadíssimos. Como era possível? Porque o repertório não era fácil e tinha muitas coisas de Lopes Graça, como é que o coro aprendia, como é que percebiam? Mmm, a colocação, a afinação, mmm, a técnica vocal, como é que entendiam tudo, porque, se fôssemos pôr ao lado os dois coros não podia dizer qual é que tinha mais qualidade, eram diferentes, mas ambos tinham qualidade, mmm, dentro de determinados parâmetros, a qualidade é uma coisa relativa, mas ambos tinham um trabalho bastante digno e que o público gostava. No final, fizeram um concerto juntos e, e não havia um coro melhor do que o outro (...) Eram dois coros em igualdade de circunstâncias, porque um levava as partituras para casa, mas depois faltava-lhe outros aspetos de, de, de humanidade no canto, de não sobressair, todos os aspetos sociais, porque cantar em coro tem esse aspeto social que é

fundamental, que é, aprendermos em conjunto, respeitarmo-nos em conjunto, ninguém é melhor do que ninguém, todos fazem falta, e há um caminho a percorrer, mmm, sem líderes dentro do grupo (...) todos iguais todos diferentes, mas que fazem música a uma só voz”

Filipe, pegando na sua experiência profissional, fala das dualidades destes dois tipo de coro:

“Foi o caso do nascimento, do aparecimento e da Fundação, da qual fiz parte, felizmente fez-me muito bem, do Coro da Fundação Gulbenkian que apareceu justamente como... para ser um paradigma... é um coro amador, lá está, falávamos há pouco de amadores, e profissionais de cantores e de coralistas e tudo isso são dualidades que se interpenetram (riu-se) e que não existem nos países mais evoluídos, não é? Digamos há já poucos coros profissionais, não é? A não ser aqueles que estão ligados à rádio, à televisão, às orquestras, às óperas, etc... Ganham, ganham a sua vida daí. Há quem ganhe mas não ganha como um trabalho em si, como os da Gulbenkian, não são profissionais. Agora, outra coisa é eles trabalharem como profissionais, não é? e até melhor do que profissionais. Isso é outra coisa. O mesmo pode acontecer n’um coro, também de inferior preparação, de inferior qualidade, pode atingir, e deve, e esse é um objetivo do Maestro, o de conseguir ir elevando a fasquia de desenvolvimento, não é? sensorial e emotivo, psicológico, estético, não é? De forma a que o coro transforme em arte aquilo que de início não parece ainda ser propriamente arte, mas uma expressão, não é?”

André explica de uma forma bem clarividente:

“Num coro profissional, à partida, toda a gente sabe música, estudou música. Em princípio, será formado exclusivamente por cantores já com formação superior em música em que o trabalho é...à partida os cantores aparecem nos ensaios já com as obras, com a sua parte sabida, estudada”

De uma forma muito genérica, Nuno refere-se ao coro profissional da seguinte maneira:

“O coro profissional é aquele que a sua profissão é cantar (...) são pessoas que vivem daquilo como profissão.”

Acácio também é perentório nas suas afirmações:

“Ok, é assim: um coro profissional é um coro que tem pessoas que, que recebem dinheiro por, por cantar (...) Para mim um coro profissional é um coro que é remunerado”

Daniel afirma:

“Um coro profissional, olhe, (...) é tudo pessoas que já leem música (...) eu, por exemplo, pôr uma partitura para eles, aquilo é canja para eles, quer dizer, eu se puser uma partitura nos meus, no meu coro, tenho um ou dois que conseguem seguir aquilo, ler aquilo e o resto não consegue, o resto não consegue...”

André consegue explicar muito bem a nomenclatura do coro profissional versus coro amador, através de um discurso muito bem cuidado, quando fala dos conhecimentos musicais dos coralistas e do repertório proposto pelo Maestro. Ele diz:

“...julgo que os profissionais serão amadores, não é? Quer dizer, os profissionais também, também, também amam aquilo que fazem, portanto, é uma nomenclatura, é muito justa em relação aos grupos todos mas usa-se só por uma questão prática, só para ser mais fácil justificar mas em relação aos coros formados por elementos com menos conhecimentos musicais, muitas vezes, consegue-se atingir resultados extraordinários. Em 1º lugar, porque o coro formado por pessoas que não sabem música está mais tempo em contacto com o repertório que vai fazer do que o coro profissional. O profissional está uma, duas, três semanas em contacto com uma obra, faz o concerto e não vê mais aquilo. Um coro amador muitas vezes está meses a... aquilo começa a fazer parte da linguagem interior do próprio coralista, quer dizer, e isto faz diferença principalmente quando os cantores são bons porque muitas vezes encontram-se pessoas que não estudaram música, que cantam bem, tão bem ou melhor do que cantores profissionais. Chega-se a resultados excelentes e são um tipo de trabalhos completamente diferentes. Há menos possibilidade de fazer repertório, quer dizer num coro profissional é possível abordar mais coisas, é possível, às vezes, chegar a níveis de detalhe musical superior a um coro que não é profissional, as pessoas são mais capazes de se adaptar a tudo, de perceber exatamente o objetivo. Por outro lado, às vezes, num coro amador chega-se a um resultado emocional superior. Ganha-se uma afinidade ao repertório que, às vezes, não se ganha com um coro profissional.”

Acácio fala-nos do bom e mau maestro versus coro profissional, coro amador

“...um bom maestro melhora um coro profissional, um mau maestro deixa um coro profissional como ele é, as vozes continuam a ser boas, as pessoas sabem ler música, basicamente não, não ligam ao que está a acontecer. Num coro amador tem um efeito, humm, se calhar contrário, lá está, um bom maestro vai fazendo um coro amador melhorar um bocadinho, humm, um mau maestro consegue por um mau coro, desculpe, um coro amador muito mau, muito mau mesmo.

E Alberto fala da falta de formação do cantor de coro:

“Onde é que há pessoas que tiraram o Curso de Coralista de Coro, de cantor de Coro? Não há. Não há. (FRISOU BEM) Há pessoas que tiram o Curso de Canto mas essas querem ser Líricos, Cantores Líricos. Não querem cantar num coro. Não querem cantar em coro. Não tiraram propriamente um Curso de Canto para serem agora cantores num coro, não é?”

Também António corrobora desta opinião, quando diz:

“Eu tenho um leitor que canta bem, até é capaz de fazer o que eu quero mas tenho um cantor operático que está no coro e que tem muito jeito para cantar ópera... hah!!! pôr um cantor operático a cantar como eu quero não é coisa fácil, porque o cantor operático esta habituado a cantar, a sua voz é a principal, a sua melodia é a principal, entrosar em coro é muito complicado (...) quando se tem um grupo de cantores, de gente que canta muito bem, tem que se criar nas pessoas este elo de ligação de que o coro funciona como grupo, como comunidade, portanto não há vozes independentes, não há solistas no coro, todos são solistas para um trabalho único, e isto é um trabalho que vai crescendo e que leva, leva muito tempo, e que não é fácil para toda a gente”

Tiago diz que o todo é possível, mas da seguinte maneira:

“Um coro tem que ter boas vozes, vozes médias e vozes assim-assim, até abaixo de média, e é o gozo, e é do juntar isto tudo e do trabalhar isto tudo, é que sai um produto fabuloso. Duma empresa também há pessoas mais dotadas, pessoas mais preparadas, mas num coro isso é nítido. Eu... um coro, só de solistas, é terrível, não consigo a fusão e digo sempre que nessa altura, quando num coro, por exemplo, mais profissional, digo sempre: “oiçam lá, o mais importante aqui é cantar a ouvir os outros.” Não é a voz que é o principal mas é, no fundo, o ouvir e gozo imenso, com certeza que também é isso que sente, pois sei que também é cantora, que é o estar a cantar mas estar a ouvir ao lado e estar a cantar com a pessoa ao lado. Isto é o que me dá verdadeiramente o gozo. Isto é que é o trabalho de equipe. Isto é que é fascinante e muitas vezes eu faço da direção, de momentos de não direção, para que as pessoas sintam que vai aquele caudal, que vai ali... Isto é fundamental no trabalho de... ouvir os outros, de ver como é que marcha o conjunto...”

Romeu fala do bom cantor e do tempo de aprendizagem deste, quando sabe música e quando não sabe:

“o não saber ler música, o não saber ler música não é prejudicial para um trabalho de um bom cantor. A única diferença é o tempo de aprendizagem, não é? Eu consigo pôr alguém que

tem boa voz mas que não lê música ao mesmo nível que alguém que lê música. Só que, quem lê música pode preparar em casa e chega ali e está pronto, a outra pode precisar de 2, 3 ensaios até chegar àquele nível mas depois de chegar aquele nível está exatamente ao mesmo nível ou, por vezes, acima. Porquê? Porque quem sabe ler música, por vezes, desleixa-se um bocado.. e, quem não sabe, está mais empenhado e depois como já esteve aquela preparação de 2, 3 ensaios já ganhou uma, uma cumplicidade com a própria obra, com a própria peça que o outro que leu à primeira não tem, né?”

Relativamente ao Coro Profissional, Alberto, afirma:

“Aquilo que, normalmente, se chama um coro profissional, será um coro de pessoas, cuja profissão é cantar num coro (...) há quem considere um coro profissional, um coro formado por pessoas que sabem música, ou que leem música, o que também não é completa a definição porque as pessoas sabem música, sabem ler música, e, eventualmente até sabem cantar, mas depois têm que aprender a cantar em grupo, o que é diferente de cantar sozinho, diferente de cantar nas aulas de formação musical.”

Relativamente ao Coro Amador, existe uma grande diferença. Para que o Maestro se torne um verdadeiro líder tem que se interessar pelo coralista em si, independentemente da idade ou da sua formação musical. É importante saber cantar em coro sem que alguém se evidencie. Em coro todos têm que se ouvir uns aos outros. Este trabalho de Maestro leva o seu tempo pois tem de trabalhar com diversos timbres e intensidades de voz. Este é um dos trabalhos em que o Maestro de Coro Amador mais se debruça. Alberto fala da importância de no canto todos terem que se ouvir uns aos outros:

“as pessoas têm que aprender a cantar adaptando a sua voz ao conjunto das outras vozes todas. As pessoas têm que aprender a cantar, ouvindo as outras vozes e adaptando a sua voz ao contexto do total em que estão inseridos, e isso não é fácil. É uma aprendizagem que se vai fazendo aos poucos e que demora bastante tempo, mas que dá muito muito prazer, muito alegria. E é com esse prazer e essa alegria que eu posso trabalhar. D’outra maneira não poderei trabalhar”

Januário afirma o mesmo, mas por outras palavras:

“...essa tem de ser uma preocupação de cada coralista, perceber que o que está a cantar é importante mas ao mesmo tempo tem de estar preocupado com o que está a fazer, tem de estar preocupado a ouvir todos os outros e lá vem aquela história de termos uma boca e dois ouvidos. Até a cantar, nós somos assim. (...) mas temos antes de mais a questão da audição e da afinação, que é extremamente importante. O cantar em coro é ter a noção, cada qual ter a

noção de que está a cantar, mas tem mais todos os outros a cantar e o som de todos os outros, se calhar, é mais importante perceber o som do que os outros estão a... o som que o coro está a ter, é mais importante do que aquilo que eu estou a cantar.”

Nuno fala-nos da música versus grupo

“é preciso não esquecer que temos música de grupo. A música é uma arte de grupo, não é? As pessoa, muitas vezes, vêm dos trabalhos saturadas e vão cantar num coro porque gostam de música, porque gostam de estar em conjunto e porque gostam das propostas que são feitas. No fundo, é isso. A música proporciona uma outra vida coletiva, diferente daquela que se conhece.”

Tiago também fala da boa vontade das pessoas:

“Tentar meter dentro da emoção e do governizar as pessoas, para mim isso é o primeiro ponto, mas tentar meter nisso a técnica, e a técnica, neste caso musical, ou seja, a eficiência do que se pretende que é o cantar em grupo mas é no fundo o que está principal, e está sempre presente, e isso às vezes é saudavelmente e bom que seja cansativo, é o congregar a boa-voante de dinamizar as pessoas, seja que grupo for.”

Lucas diz ser muito importante em coro, saber ouvir os outros:

“...é preciso convencer a pessoa, primeiro a ouvir, porque muito, muito do problema passa por aí (...) Tem que perceber, tem que cantar para dentro, tem que fazer-se ouvir interiormente, perceber as pequeninas diferenças que, às vezes são, nem chegam a ser meios-tons, mas que são o suficiente para, para provocar um mau resultado do conjunto, humm, e trabalhar, e trabalhar, e trabalhar, humm, a audição é um processo contínuo, nós, nós nascemos a ouvir, se formos pessoas, enfim, sem, sem qualquer problema, humm, e portanto o aparelho está, está todo interligado, e, e, a voz comunica, a voz funciona porque nós ouvimos, se nós não ouvíssemos também não conseguíamos falar”

E é assim que chegamos ao instrumento das pessoas que cantam em coros: a voz

É muito importante a função social deste tipo de coros, o que também já foi referenciado em outro ponto desta investigação numa outra vertente. Januário diz-nos que:

“...não podemos esquecer que os coros têm bastante função social, cada vez mais importante nesse contexto em que vivemos (...) cantar em coro, antes de mais é um ato como um ato de comer. É um ato social. Comer uma refeição não é o simples ato de comer, tem uma função e

um carácter social. Nós quando estamos a cantar em coro, não estamos só a cantar, estamos a ter alegria, uma interação social extremamente valiosa e rica (...) Ora bem, em termos de coordenação de pessoas (...) temos aqui um grupo social com diferentes pessoas, com diferentes estudos académicos, com diferentes proveniências, diferentes idades, portanto grupos sempre muito heterogéneos e eu não posso, claro que eu tenho que lidar com o grupo todo, mas tenho que perceber antes de mais que, é um grupo com particularidades e diferenças no seio do grupo”

O sentido de pertença é um sentimento que só se verifica nos coros amadores, tal como nos diz Isabel:

“se a pessoa gosta de vestir o seu fatinho, pôr a sua enxarpe, ir para o palco, mostrar que pertence aquele grupo...o sentimento de pertença é extraordinariamente importante... é engraçado porque aquilo que eu sinto nos coros profissionais é que o sentimento de pertença é muito menor. É por isso que eu estabeleço essa diferença entre os músicos profissionais que fazem coros profissionais, que não sei quê...e depois a música em comunidade. Os coros amadores é fazer música em comunidade, é fazer música com pessoas que não sabem música mas que gostam de música.”

Susana fala da entrega e da sensibilidade dos amadores:

“...aí, eu falava muitas vezes aos estudantes do Conservatório da forma abnegada, da entrega, da sensibilidade, com que os amadores (...) faziam muito boa e difícil música...”

A conclusão curiosa que se tira é deveras interessante. E é isso mesmo que nos conta Filipe:

“...quem mais precisa de bons profissionais são os amadores (...) estou a falar de amadores, pessoas que amam a música...”

D. O que é que o Maestro faz em todos os coros?

Acima de tudo faz-se música, segundo nos diz André nas suas palavras:

“Eu, sem dúvida que acho que, o contacto com a música tem uma influência, uma influência fundamental na vida de qualquer pessoa que crie uma relação com a música, não é? Qualquer pessoa que tem uma relação criada com a música, porque há muitas pessoas que não têm, nunca tiveram essa sorte... qualquer pessoa que já tenha sentido qual é o verdadeiro resultado da música na vida de uma pessoa, o permanente contacto com ela, é fundamental. Uma pessoa que já teve a sorte de contactar com a música, acho que nunca mais vai saber

viver sem ela (...) Gosto de música porque é uma coisa que me preenche, quer dizer, naturalmente, isso faz crescer a minha cultura mas, mas, mas o primeiro objetivo não é a minha cultura aumentar mas sim, viver, alimentar-me..."

Alberto testemunha-nos o seguinte:

"E, se nós, Maestros, formos capazes, de transmitir às pessoas a qualidade musical, a qualidade vocal, a qualidade timbrica, a qualidade rítmica, a qualidade histórica, tudo isso, se nós formos capazes de transmitir às pessoas, a cultura vai-se transmitindo e vai evoluindo."

Susana serve-se dos coros para que todos cresçam artística e intelectualmente:

"Os coros não existem para fazer concertos, os coros existem para o seu próprio crescimento artístico e intelectual, mmm, mas apresentam-se, e é um momento importante e ainda bem que o fazem, devem fazê-lo, mas não é o objeto central."

Mas afinal de contas, o que é um coro? O que é cantar em coro? Pelos dados temos que, cantar, pelo menos, impõe um padrão de respiração. É possível provar-se que toda a formação académica cuidada e aprofundada não chega para fazer de um Maestro um líder com boas práticas de regência. Percebe-se o quanto é necessário um Maestro ser mais do que um mero sábio em teoria musical.

A sonoridade de um coro, que é formado por pessoas, é o resultado final de um trabalho conjunto entre Maestro e Coralistas, e quase todos os entrevistados salientaram o facto de não haver bons ou maus coros. O que frisaram foi, haver bons ou maus Maestros. A sonoridade do coro tem de ser harmoniosa e tem de deliciar quem os ouve cantar. O contrário também não resulta. Se o Maestro tiver toda a sensibilidade musical mas não tiver formação académica e técnica também não obtém os resultados de excelência que tanto se pretende ter de um trabalho que se quer bastante sério e respeitado. Percebe-se que o Maestro, basicamente, tem de ser um músico qualificado, com uma boa cultura musical e geral e ter uma educação capaz de lidar com as psicologias individuais de cada coralista.

É suposto ser o responsável por criar um verdadeiro espírito de grupo, conseguindo que cada um se sinta importante dentro do coro, apreciando o prazer que é cantar em grupo num ambiente são. Todos os Maestros defendem que são responsáveis pelos resultados do coro enquanto os coralistas cantam porque gostam e porque querem ser apreciados pelo público. O Maestro tem de criar empatia, não só com os coralistas mas também entre coralistas e público.

O poder que impera é o poder formal, ou seja, o Maestro tem poder porque está numa posição que lhe dá poder, que tem poder. O poder não é do Maestro mas da posição que ocupa dentro de um coro

Como tal, não há um só Maestro igual a outro. Cada um tem o seu estilo, a sua forma de reger, de liderar.

Nuno fala-nos de: Trabalhar em colaboração com os coralistas, com rigidez e disciplina

“Eu funciono muito do ponto de vista da colaboração. Eu gosto muito que as pessoas estejam ludicamente nos ensaios e que façam experiências e que estejam atentos aquilo que eu peço para os resultados. Mas, é preciso rigidez mas não demasiado. Nunca pensei que...eu penso que, quando nós trabalhamos com adultos, a disciplina já está lá no coração deles, não é? Portanto, é só pedir coisas essenciais, pois assim que conseguimos...”

Lucas não se considera um tirano, mas não pode deixar de ser exigente

“há aqui um conjunto de situações que é preciso, humm, gerir, não é? Humm, e sempre ir procurando explicar às pessoas que não faz sentido, primeiro, estarem ali embuchadas e sem, e sem, sem prazer, têm que tirar prazer, têm que gostar daquilo que estão a fazer, segundo, o, o, a pessoa que está à frente deles não é nenhum tirano, mas também não pode ser um, um, um molezinho, um, um, uma mãe galinha, um deixa-andar, portanto tem que haver algum nível de exigência, tem que haver alguma qualidade no fim, e depois, em princípio, todo aquele trabalho que se faz nos ensaios há-de ser para um determinado momento em que vamos ter um concerto”

Alberto fala da sua exigência, em particular

“Eu não sei se sou exigente...(PENSATIVO)...pois o coro ideal só existe na minha cabeça mas eu estou sempre a trabalhar para ele. Se a isto se chama ser exigente, pois então, eu nunca estou satisfeito com aquilo”

Esmeralda vai um pouco mais longe, e frisa a paciência, a limitação de repertório, a exigência e o rigor, nunca esquecendo o respeito, a amizade e a confiança:

“e é de muita paciência e alguma limitação no repertório, não é? Tem que se ter consciência, não é? Não se pode pensar em coisas megalómanas... pequenas conquistas... neste momento, o coro adulto, aquele coro canta a 4 vozes, perfeitamente, com as suas dificuldades, as suas fragilidades... aaaaaaa e é um bocadinho diferente, o ambiente é obvio que é diferente, mas é diferente no sentido, se calhar, de energia interior porque a energia dos miúdos é empolgante,

e pronto. Os adultos já têm outra forma de estar, mais clássica, não é? Eles vão para ali, alguns até vão para ali para não estarem em casa a ver a novela, é um bocadinho... (e sorri) mas pronto... mas depois, no fundo, tudo o resto, tem de ser igual, o respeito, a exigência, o rigor, a amizade, a confiança”

Bernardo afirma que o estilo de reger, de um Maestro num coro, não se altera mesmo tendo coralistas de diferentes níveis de conhecimento:

“Acho que o que muda mais é, digamos, são coisas a nível técnico, digamos assim, não é? Com pessoas que têm uma boa formação musical e vocal eu posso pedir coisas tecnicamente que não posso pedir a pessoas com outro tipo de conhecimentos ou com menores conhecimentos. Basicamente é isso que muda porque como eu disse há pouco o que eu peço às pessoas basicamente é sempre o máximo que elas podem dar e acho que de facto aquilo que o maestro deve fazer é obter da parte das pessoas que constituem os coros o máximo que elas podem dar.”

Podemos resumir os Estilos de Regência dos Maestros de Coro versus as suas origens de Regência, da seguinte forma:

Nome do entrevistado	Estilo de Regência	Carreira
Rui	“Cultivo uma liderança sem autoritarismo. Em primeiro lugar, tento conquistar a amizade dos coralistas e noto que é muito mais fácil ser, depois, aceite, pela amizade do que pela autoridade. Noto que os coralistas aceitam mais facilmente uma autoridade que não seja muito dura, mesmo que, muitas vezes, as exigências sejam muito rígidas. É muito mais fácil aceitarem.”	“Eu sou católico praticante e portanto eu vejo que uma das formas de evangelizar é através da música. Neste caso, tento dar mais do que a música diz (...) Estudei em Portugal e venho de famílias de músicos. Comecei por fazer parte do coro do meu pai, lá, e depois cá em Portugal, tive a sorte de conhecer D. Julia D’Almendra. Foi muito minha amiga e influenciou-me muito. Senhora muito ligada à divulgação do canto em Portugal e fundadora da 1ª escola de musica sacra, a nível superior, em Portugal.”
Alberto	“Eu não sei como é que hei-de definir o meu estilo de regência coral porque não tenho termo de comparação. Nós, os	“como eu me formei no estrangeiro, formei-me na Holanda, a minha escola é também diferente daquela que se pratica

	<p>Maestros, trabalhamos sempre muito individualmente. Eu não sei o trabalho dos meus colegas. Não trabalho com eles. Nunca estive com eles. Não sei como é que eles trabalham. Não sou cantor deles, de maneira que é difícil fazer um paralelismo, ou uma comparação, entre o meu estilo de trabalho e o estilo de trabalho dos outros meus colegas. (...) É um estilo que é baseado, fundamentalmente, na boa vontade que as pessoas têm para trabalhar, a minha única ferramenta de trabalho”</p>	<p>aqui, ou que se vem praticando há muitos anos. É o estilo, digamos, da escola holandesa. quando eu decidi estudar para Maestro, que era uma coisa que no meu tempo não havia cá em Portugal (eu fui para o estrangeiro para aprender isso) e era para ser Maestro de Orquestra porque, um Maestro é Maestro de Orquestra, não é? (FRISOU BEM ESTA FRASE, COMO SENDO UM DADO ADQUIRIDO TAMBÉM PARA MIM). Agora, cheguei lá, e disse: “Quero ser Maestro de Orquestra”, e disseram-me logo, pois é, mas para ser Maestro de Orquestra tem que aprender primeiro Direção Coral e eu pensei logo: “Ora, que chatice! Agora tenho que aprender Direção Coral para ser Maestro de Orquestra” e, foi então que, fui fazer o Curso de Direção Coral e depois, então, fiz o Curso de Direção de Orquestra. Comecei a trabalhar com orquestras e com coros e quanto mais trabalhava com orquestras mais me apaixonei pela Direção Coral porque realmente o cantor é o próprio instrumento.”</p>
Margarida	<p>“os desafios são imensos e ao longo de uma carreira de autodidata tem sido um bocadinho difícil e vamos aprendendo sempre, sempre, aprendendo sempre. O meu estilo nasce do coração, nasce do coração, do dom que Deus me deu. Não é nada meu. Estou a pôr ao serviço das pessoas o dom que Deus me deu e que me dá imenso prazer fazer e daí parte o estilo, eu sou como sou e agradeço a Deus este dom que ele me deu. imponho que se leia atentamente o texto da peça, leia</p>	<p>“tenho imensa pena de não ter frequentado o Conservatório porque eu poderia ter sido uma cantora lírica, com alguma competência, não digo que tivesse sido uma cantora excecional mas a vida é assim. Fui para África muito cedo e em África, na altura, era a África dos Leões (riu-se) e não tínhamos escolas, nem cultura, nem nada, nem liceus... tínhamos a escola primária... e então só depois é que a gente se vai aperfeiçoando ao longo da vida”</p>

	<p>atentamente e até conversar sobre ele, saber a opinião das pessoas como é que reagem a esta situação que o texto diz, como é que reagem aquela e daí partimos para um trabalho. É evidente que se eu não gostar de alguma coisa, transmito que não é assim, é como eu quero, é como eu sinto e tenho-me dado bem com isso porque realmente a minha grande preocupação não é a música em si, mas, sim, o texto e sabê-lo interpretar e sabê-lo cantar.”</p>	
Januário	<p>“o meu estilo de regência se calhar começaria exatamente pela palavra que empregou. É uma regência jovem com as qualidades e com os defeitos que ela tem. Se a pergunta for virada para a parte mais técnica da direção em si, eu diria que ela é jovem no sentido que ainda tem muito para amadurecer, no sentido que eu não tenho formação específica de direção coral, uns cursos por aqui por ali (...) A direção não é, não é algo que se aprende em pouco tempo. Acho que se vai amadurecendo ao longo de bastante tempo (...) há que perceber que há uma hierarquia, que há alguém ali, no fundo, que está a liderar e como está a liderar tem um papel e um estatuto diferente de quem está a cantar”</p>	<p>“nós aprendemos muito por imitação e comparação e é assim eu noto, mais do que noto, as pessoas dizem-me, que a minha direção muitas vezes, assim como a minha própria voz até, se assemelha muito à pessoa de quem aprendi quase tudo da música (...) O meu estilo de regência acaba por ser muito influenciado pela pessoa com quem aprendi (...)fui ganhando muitas das questões quer na parte de direção técnica, coral técnica, quer no... fui ganhando também algumas das partes de direção de pessoas de, vá lá, de coordenação de pessoas.”</p>
Cláudio	<p>“Intuitivo (E FICOU A PENSAR). É a única palavra que me ocorre porque como não tenho propriamente uma formação que se possa chamar de Direção, todo o trabalho foi sendo, no fundo, feito, procurando estabelecer um contacto com os coralistas, e eventualmente com instrumentistas (...) Portanto, no fundo, aquilo que foi acontecendo, foi aprender sozinho aquilo que se poderia chamar, ou</p>	<p>“comecei também demasiado cedo e numa zona onde não havia meios de aprendizagem (...) comecei por tocar órgão na igreja da minha terra e a partir daí o trabalho de direção acabou por acontecer naturalmente, pelo facto de não haver ninguém que dirigisse (...) Nós vamos vendo outras pessoas dirigir, vamos procurando perceber o que outras pessoas fazem, vamos também observando aqueles</p>

	<p>aquilo que outros chamariam, a Arte de Dirigir, mas que foi sendo aprendido quase intuitivamente. Depois o resultado, mesmo que com o tempo se façam algumas formações, nunca é um trabalho que deixe de ser intuitivo porque é base. Realmente, não foi a técnica, não foi a aprendizagem técnica, mas foi a aplicação da intuição (...) A intuição, nesse aspecto, surge da necessidade de conseguir determinados efeitos.”</p>	<p>que fizeram um trabalho de direção mais técnico e, naturalmente, que também há sempre a participação num ou noutro pequeno Curso de fim-de-semana, ou pouco mais, de Direção, que também nos trás algumas mais valias técnicas (...) Nunca deixei que a técnica se sobrepusesse à intuição (...) é uma das razões pelas quais eu não gosto, nem nunca gostei, que nos tratassem como Maestro porque exatamente não tenho essa forma de dirigir mais técnica. Acho que para termos o direito a usar esse nome, temos que ter uma formação que o permita, e a minha formação, embora tenha formação a nível musical, mas não com essa especialidade.”</p>
Teodoro	<p>“Eu procuro ser o mais simples possível, o mais claro possível, nas indicações que dou ao coro... aaaaa... Obviamente, o trabalho maior é sempre com o texto, é preciso, por um lado, dizer exatamente como é que o texto, como é que eu quero que o texto seja dito, as ilusões, as partes difíceis, etc. portanto tornar isso tudo muito claro para os cantores. aaaaa... Por outro lado, na parte da direção musical, e da expressão, procuro ser o mais sintético possível, não multiplicar os gestos, nem ser muito teatral, nem ser... Como é que se diz? Fazer coisas demais para pouco efeito. Procuro ser o mais claro possível.</p>	<p>“o meu estilo de regência... tem que ver obviamente com aquilo que aprendi (...) tem a ver com conhecimentos teóricos, conhecimentos práticos, tem que ver muito com a experiência, obviamente (...) tem a ver com o meu carácter também (...) Não só o eu ser sacerdote ajuda, mas as pessoas que estão no coro fazerem parte dessa predisposição para isso e portanto, uma Predisposição para louvar a Deus, cantando (...) no seminário, quer dizer, vem muito,..., há uma tradição muito grande do Gregoriano, entretanto ainda, apesar de não se cantar tanto o Gregoriano, quase nada, mas, todo o estilo que depois eu comecei a aprender foi esse estilo Gregoriano, com mais das artes e das teses, digamos assim, acentuando praticamente só o texto, a sílaba tónica, etc., etc., esse é o estilo inicial de... enfim, depois à medida que fui tendo formação musical, estudei órgão, estudei composição</p>

		etc., também a formação, com uma formação musical mais sólida, digamos assim, comecei a reger de outra maneira, ligando um bocadinho mais ao compasso, ao compasso, dando o tempo forte, o tempo fraco, etc., e também comecei a perceber que de facto na música litúrgica que nós temos, os nossos compositores sintetizam as duas coisas”
António	“...há um nível de exigência que a gente tem que ir puxando as pessoas (...) quando eu levanto o volume da minha voz, a forma como eu levanto, e a minha atitude que sai cá de dentro, é muito marcante”	“todos nós, os que acabámos por frequentar o curso superior de direção coral, aqui em Lisboa, por exemplo, tínhamos à nossa frente, cantores, (...) cantores que liam perfeitamente uma pauta à primeira vista, pegavam na pauta e, pronto, aquilo era: damos o tom e a peça ia do princípio ao fim. Mas depois há sempre um factor muito importante para um maestro que é. As notas estão lá mas agora falta a música, e esse era um aspeto, esse era um aspeto muito importante que é, humm, e acho que é aí que um maestro marca a diferença, não é o maestro saber as melodias, saber ler a música, saber isso tudo, é a música que o maestro tira daí.”
Acácio	“de certa maneira penso que, que, sou um bom líder (...) e acabei por aproveitar, esse... portanto, esse sentido de, de liderança por uma coisa boa, que é, portanto, fazer música com outras pessoas e estar à frente de um coro (...) eu nunca sou, ou raras vezes sou, sou, assim, uma pessoa rígida (...) eu sou coralista há já algum tempo, desde pequeno e sempre tive bons e maus maestros e eu sei ver o que é bom e o que é mau e tento sempre... (...) pronto, tento chegar aqui e fazer só as coisas boas, claro que acabo por fazer	“...comecei com a maestrina Filipa Palhares, no Conservatório, quando era pequenito, e talvez tenha sido por causa dela que eu segui música. Foi a pessoa, a primeira, foi a primeira maestrina e gostava imenso de fazer ensaios com a senhora, eram ensaios divertidos e onde se trabalhava, e quando era para trabalhar era para trabalhar, (...) depois contactei com outros maestros, uns bons e outros maus, estive no Lisboa Cantat, com o maestro Jorge Alves, que era ótimo gestor de emoções, para mim, portanto no meu ver, e

	alguns erros, mas, humm, esta minha forma de reger, pronto, quer dizer, lá está, vem do contacto com, com, com muitos professores”	ótimo musicalmente, humm, depois contactei com, sei lá, com outros, com outros maestros e sim eu vou, vou-me um pouco moldando aquilo que vou vendo.”
Pedro	Ser maestro é uma (deu ênfase) grande responsabilidade, ou seja, nós temos que saber, temos que saber mais que todas as pessoas que estão à nossa frente (...) eu defino a minha direção como maestro e como um líder, líder de uma forma assim: sou uma pessoa alegre, (...) alegre, sou bem-disposto gosto de ter um pouco de tudo no ensaio e que haja uma boa sintonia e uma boa comunicação entre eu e os coralistas (...) gosto de ser sério naquilo que faço, e sou muito exigente naquilo que faço comigo próprio e depois, às vezes, por demasia com as outras pessoas mas os resultados normalmente, não me estou a gabar, não é isso, mas os resultados são bons, quando nós somos exigentes.”	Eu estive numa escola russa durante três anos e as pessoas puxavam muito por nós, e os russos têm uma grande disciplina, como nós sabemos, a todos os níveis, a todos os níveis, não é só na música, a todos os níveis (...) eu ia para lá super bem-disposto e gostava daquela coisa, daquela adrenalina, aquele nervosismo que nós tínhamos quando íamos para a aula (...) e passei sempre a pensar que devia, cada dia devia ser sempre melhor, sempre melhor, sempre a evoluir, sempre a aprender (...) aqui em S. Carlos também trabalho com muitos maestros, muitos maestros que vêm dirigir as óperas.”
Esmeralda	“Eu creio que a liderança, a liderança que se consegue perante um grupo... para já, tem que se partir de uma grande confiança (...) tem que se prestar provas perante essas pessoas (...) se nós vamos exigir a eles pontualidade, assiduidade, rigor, até no rigor técnico, (...) nós temos que ser, nós 100% exemplares em tudo, se queremos exigir 10%, um bocadinho, um bocadinho deles, nós temos de ser inteiramente cumpridores das nossas próprias regras e das regras que nós estamos implementar e também a amizade (...) Também sou muito exigente, as coisas não se fazem se não tiverem bem preparadas, as coisas não se mostram aos outros se não tiverem decentemente	“...na altura, quando tirei o Curso de Direção, falava-se muito na teoria do rigor, do estudar bem uma peça, de perceber bem o que se pretende dos outros, de perceber o que é que se quer da peça e das pessoas que vão fazê-la, tentar... portanto, tudo isto é muito teórico (...) mas a realidade é mesmo assim. No fundo, a prática veio, veio, veio confirmar um bocadinho toda aquela parte teórica que eu no início não percebia muito bem (...) o que eu aprendi basicamente é: quando estou a olhar para uma peça não estou só a olhar para a sonoridade, que eu acho que é bonita daquela peça (...) eu já estou a imaginar aquelas pessoas a cantarem, e depois, é outra coisa, já estou a perceber as

	ensaiadas, se eles não tiverem atingido os objetivos que eu delineo (...) Com muita paciência, muita paciência, muita paciência mesmo...”	dificuldades que vou ter com esta pessoa ou com aquela ou aquela outra em determinada parte da peça.”
Nuno	<p>“sempre me preocupei em fazer uma direção técnica, medida, pormenorizadamente no plano da direção cuidada, mas ao mesmo tempo, ter uma relação próxima do ponto de vista humano com as pessoas do coro, porque as mãos, as mãos não têm música nenhuma, as mãos poem as pessoas a fazer música (...) De direção é só as mãos,... e o resto do corpo, evidentemente,... e a pose e tudo isso e portanto essa questão de uma direção técnica, do ponto de vista do tempo, do compasso, do espaço menor... isso, isso de facto, é uma coisa, para mim, determinante, mas a relação também com as pessoas é muito importante (...) Por outro lado, é preciso lembrar que o maestro de um coro amador é também um pedagogo da voz (...) forma de reger? sempre a partir de uma boa análise da partitura (...) é preciso rigidez mas não demasiado (...) saber o que é que as partituras permitem, ser muito criativo, violentar, às vezes, a própria partitura...”</p>	<p>a minha formação, em termos de direção, passou por vários professores, nomeadamente Michelle Corbot (...) eu dirijo coros há cerca de 45/46 anos, à volta disso (...) desde os tempos em que o Francisco d'Orey me pediu para ser ajudante dele (...) tanta coisa que se passou, tantos cursos que realizei, tanta coisa que eu apurei (...) A nível da Regência Coral (...) quando eu fui Professor no Conservatório, na classe de música coral conjunta...”</p>
Marco	<p>“Eu não tenho, não tenho estilo nenhum. (riso) (...) Toda a regência tem, tem uma base teórica, na, na qual devemos assentar no sentido de, de as práticas depois corresponderem a um, a um nível de performance o mais, o mais de excelência possível em função também dos grupos (...) tentei diversificar muito as escolas para perceber, humm, os vários estilos e então construir o meu. Já tinha algum, e</p>	<p>“...na minha experiência, foi uma coisa que foi acontecendo (...) pela minha formação musical. Eu comecei a cantar muito cedo no coro do conservatório, (...) quase quarenta e com, com direção do professor Adelino Martins, que é uma pessoa com muita experiência, e, e, logo aí houve muito gosto pela, pela música coral e pelo canto (...) porque eu sou violinista (...) há uns quinze anos, por acaso, senti</p>

	<p>tentar construir o meu, e foi, foi um bocado aí, quer dizer, hoje tenho o meu, o meu tipo de regência, que, forçosamente vou adaptando aos grupos (...) Tenho o meu estilo e esse é aquele com que eu me sinto melhor.”</p>	<p>falta da, da música coral, que foi uma coisa, que, que eu gostava, e resolvi fazer uma série de Cursos de Regência, para além de estudar alguma coisa, ao nível das, da técnica vocal, fiz alguns cursos também a esse nível, porque a minha formação não é uma formação de canto, não é? E fiz alguns cursos de regência para, saber como é que se devia abanar os braços. (riso) (...) tentei fazer com, com maestros diversificados, fiz com um Búlgaro, fiz com um Espanhol, fiz com o maestro da Gulbenkian...”</p>
João	<p>“eu tento através da minha regência... ajudo a simplificar as coisas e a ajudar o coro a, a cantar, ajudar as pessoas a cantar (...) eu estou a lidar com pessoas, não estou a lidar com, com máquinas e isso acho que é, é uma exigência muito grande e acho que cresci muito também enquanto pessoa na, na responsabilidade, na, na leitura que faço das pessoas, das suas motivações, dos seus problemas, portanto, não estamos a falar, não estamos a lidar só com a, com a parte musical...”</p>	<p>“Há influências, há influências, (...) os primeiros cursos que eu fiz foram, (...) foi o curso de Vila Franca com o maestro Saramago, o John Rose, e, e o Artur Pinho e essas foram as, as primeiras influências, aaaaa, entretanto, também porque gosto de trabalhar com coros juvenis, aaaaa, trabalhei com, com o corpo docente do curso de, que faziam em Almada, e ainda fazem, no Instituto Piaget, o vocalizo com a Cara Thatcher, o Eugene Rogers, também com o Paulo Lourenço, e, e são essas, e são essas as influências.”</p>
Isabel	<p>“Eu tenho um estilo muito simples na regência coral. A regência coral, para mim, tem 2 vertentes: Tem a parte técnica, musical, propriamente dita, e isso exige o conhecimento de algumas técnicas de direção, de levar as pessoas todas a sentirem as mesmas pulsações, a sentirem-se a trabalhar em conjunto, e depois tem a parte de relação e de olhar e de tudo aquilo que nós temos que perceber que se está a perceber no coro e temos que ajudar quem não consegue (...) A minha regência tenta</p>	<p>o meu pai já dirigia o Coro (...) antes de eu lá estar. E eu também comecei a cantar no Coro (...), novita, e, portanto, ganhei-lhe o gosto. Depois, olhe, foram aparecendo as coisas, depois aqui na escola também dava muitas Práticas Vocaais, portanto, tinha aqui os meus corozinhos das turmas, ...aaaaaa... depois deu-se o feliz acaso de se criar o (...) e de eu ter a oportunidade também de dirigir algumas obras no (...) foi uma coisa que nasceu comigo, foi um gosto que nasceu</p>

	<p>equilibrar as 2 coisas. Tenta equilibrar um bocadinho de técnica de direção musical, que tem que ser, que tem que haver sempre, não é? Que é a base... E depois, tudo o resto é muito livre e depende muito das pessoas que eu tenha à minha frente.”</p>	<p>de eu própria pertencer a coros. E, depois, esta vertente comunitária que eu tenho, que é, eu gosto de trabalhar com pessoas, gosto de fazer coisas com pessoas, gosto de fazer as pessoas sentirem-se importantes...”</p>
<p>Romeu</p>	<p>“...eu comecei a moldar a minha formação, o meu método de trabalho nesses coros académicos para rapidamente haver resultados (...) está a ser muito interessante esse tipo de trabalho que é o que eu estou a desenvolver e que eu desenvolvi especificamente, um trabalho de base de respiração. Insiste-se muito na respiração e ao fim de 2, 3 meses as vozes já começam a ter algum brilho e alguma projeção</p>	<p>“eu comecei em huuuummm 90, em 89 a ter o primeiro contacto a sério, com a Direção Coral. Foi num Curso, em Sines, com Edgar Saramago, com Anton de Beer e com John Ross (...) eu já tinha alguma formação musical, no Conservatório de Aveiro, dirigia o Coro (...) e então apercebi-me nesse primeiro contacto que tínhamos que aprender a linguagem corporal, linguagem não verbal, para comunicar com, com o coro, e, então, foi um choque muito grande que eu tive, porque apercebi-me que das duas uma, ou ia aprender Direção Coral ou deixava de dirigir os coros e optei, e com grande influência do Edgar, começar a estudar Direção Coral. Então fiz o meu percurso a partir daí com formação com o Edgar e com outros Cursos (...) cá em Portugal. E eu comecei a pôr toda a minha formação específica para a Direção Coral e Direção de Orquestra (...) e trabalhei paralelamente à minha formação académica com outros professores (...) com outros maestros, só com aulas particulares, para dar um pouco aumento à minha formação (...) aí comecei a trabalhar com coros universitários em que têm uma problemática muito interessante porque eles têm sempre 20 anos (risos) (...) Só que nós vamos envelhecendo (...) ao dar motivação acrescida, para eles se</p>

		valorizarem, (...) eu procuro utilizar muito isso na minha formação, e, portanto, nos cursos que eu dou também, aaaaa, já, já dou cursos de Direção Coral e aaaaa procuro incutir isso nos maestros, o que não chega.”
Fernando	“Cada pessoa tem (...) o seu estilo, que deriva do seu, do seu background, não é? Da sua formação, do, do seu percurso enquanto pessoa, do seu percurso enquanto músico, enquanto pedagogo, enquanto líder”	“...antes de mais assumo-me como músico, sou músico de formação, tenho, comecei no, os meus estudos musicais desde muito cedo, sou pianista, gosto imenso de, de música e (...) esta coisa da, da, da regência vem, vem por anexo”
Susana	“Eu não tenho um estilo. É muito difícil, nunca tinha pensado nisso sequer, é uma coisa em que eu nem sequer penso (...) A liderança que tenho é, é o fruto daquilo que sei, do que aprendi, do que quero ouvir, nem sequer é uma técnica de direção ortodoxa. É uma técnica de direção que provem de, o que fazer, como fazer, e o que é que é eficaz? O que é que é eficaz? Obviamente que é uma coisa que é pensada, mas também é mudada em cada momento da direção, face ao grupo que temos, face ao tipo de vozes que temos, a maneira como o grupo corresponde, ou não, a um gesto e isso tem que ser trabalhado.”	“Eu fui aluna de Lopes Graça, em Direção Coral e, e por outro lado, também fiz uma carreira e um curso de instrumento (...) e neste caso organista (...) o facto de ter trabalhado mais a música Barroca e Renascentista (...) fez-me aproximar muito, no instrumento e na prática coral, da condução, da condução vocal, da, da, de como ouvir, de como interpretar o que é que queremos ouvir, mmm, como preparar as vozes para isso.”
Mauro	“Esta questão da liderança é muito complicada. Varia muito consoante o grupo que se tem à frente (...) à medida que tenho evoluído no meu percurso tenho-me apercebido que quanto menos motivo de conversa houver nos ensaios maior é a produtividade e maior é a concentração, maior é o aproveitamento global do ensaio (...) A nível musical acho que sou muito exigente (...) Não tenho	Eu sou Maestro de Orquestra e nunca toquei um instrumento... por acaso agora comecei a ter aulas de violoncelo (...) Eu estudei direção gregoriana, há uns anos, com a Prof. Maria Helena Pires de Matos

	uma personalidade naturalmente que seja de impor e de...e de...quer dizer, não é essa a minha personalidade, mas é fundamental num maestro conseguir ter essa postura perante um grupo	
Bernardo	<p>“é um estilo ao mesmo tempo rigoroso e descontraído (...) o leque de coros com que trabalho, é de facto, extremamente diverso mas acho que de facto os aspetos que são comuns ao meu trabalho com esses coros todos são, por um lado, a exigência... eu costumo dizer às pessoas que não é só da boca p'ra fora, portanto é isso que eu sinto e que eu procuro, que lhes exijo sempre o máximo que elas podem dar”</p>	<p>“Eu comecei a tomar contacto com o mundo da música coral através do meu pai que foi sempre músico profissional e entre outras atividades, dentro da música, dirigiu diversos coros. Eu, desde criança, que acompanhei meu pai nos ensaios, nos concertos, fui várias vezes mascote dos coros que o meu pai dirigia, cantava com eles, portanto, eu comecei a estudar música aos 5 anos, com o meu pai, precisamente e pronto e, mesmo antes disso, o ambiente que se vivia lá em casa era um ambiente cheio de música, porque todos os dias se ouvia música em minha casa, portanto, eu costumo dizer que já dentro da barriga da minha mãe ouvia horas e horas de música, porque de facto houve sempre música lá em casa. A partir do momento em que comecei a acompanhar o meu pai nos ensaios e nos concertos, enfim, não só musica coral mas também, comecei de facto a ganhar um gosto muito grande e que se desenvolveu com o passar do tempo, naturalmente, pela música coral”</p>
Lucas	<p>“Procuro, procuro que aqueles que estão frente a mim, humm, olhem para mim como uma pessoa que os está a liderar (...)procuro que as pessoas se sintam à vontade mas que percebam que o ato que estou a desempenhar enquanto regente daquele, daquele grupo, humm, enquanto forma de liderança, humm, eles estejam focados, estejam alinhados comigo, humm,</p>	<p>“eu tenho, eu tenho, como, como, como, um dos lemas que nada é impossível. Nós podemos sempre fazer mais e acho que, a qualidade e a melhoria da qualidade e o trabalhar pela qualidade”</p>

	<p>procuram perceber, procurem perceber bem os sinais que eu lhes dou para, enfim, para cumprirmos aquilo que está na nossa pauta, no nosso, no nosso guião, começarmos todos quando devemos começar, terminarmos todos quando devemos terminar, fazermos da música algo bonito que possa ser bem ouvido</p>	
Cristiana		
Filipe		
Mariana		
Alice		
André	<p>nnn...comunicativo, eu diria... eu acho que privilegio muito a comunicação, bom, à parte da questão técnica, portanto eu acho que não há autoridade nenhuma, liderança nenhuma, sem um trabalho, portanto, sem eu conhecer bem o métier, portanto, isso é absolutamente fundamental. É inquestionável e não é sequer discutível, não é? A primeira coisa é a liderança que vem do conhecimento, da partitura, do trabalho e da preparação. Quando isso se consegue, normalmente, é quase ato imediato, há o respeito pelo trabalho, mas eu também acho que, tenho um tipo de liderança que é comunicativa, neste sentido: em que eu tento veicular-me, durante o processo de ensaio, o mais possível elementos que não sejam só aqueles meramente técnicos de contagem de uma obra, portanto, quanto mais cedo eu conseguir através da comunicação seja verbal ou gestual ou seja da técnica de ensaios especificamente, conseguir veicular, essa, vá, essa dimensão artística, esse acto contínuo faz com que as pessoas</p>	<p>a minha formação é uma formação um bocadinho <i>sui generis</i>. Eu nasci no seio da família musical. Todos cantores, quase todos... o meu pai era director coral amador, a minha mãe professora de música, nós somos seis, dois de nós somos maestros, um é músico de jazz e mais outros dois são cantores, portanto, nós temos... eu não me lembro, vou dar-lhe uma ideia, não me lembro de não saber não cantar a vozes</p>

	que estão disponíveis, naquele momento, para cantar também se comprometam mais com o processo	
Daniel	<p>Pronto, eu tenho, eu tenho dois coros, tenho o coro da paróquia e tenho um outro coro, digamos, o coro da catedral que é diferente (...) eu tento fazer aquilo que a igreja, portanto, as normas, as normas que a igreja, digamos, indica para a música litúrgica, e tenho, pelo menos acho eu, que me tenho mantido fiel a isso (...) eu já tive vários métodos, sabe, e depois é como lhe digo, consoante a obra (...) hoje tenho o meu, o meu padrão de técnica vocal, que eu não sei se é o ideal, mas é aquele que eu vou bebendo de uns e de outros, de livros, de, vou vendo, vou estudando com outros maestros com outros coros, vou, eles fazem assim e pronto, e vou juntando aos meus, vou tirando</p>	<p>“o meu avô foi um grande violinista, tocou sempre na paróquia, tocava violino, ajudou na paróquia, depois o meu pai, e eu cheguei a tocar com o meu avô e com o meu pai em Moçambique, sim, aaaaa, portanto, eu já estudo música desde, desde pequenino, (riso), meu avô quis sempre que eu fosse músico, e, e acabei por ser e até tive um bocado de problemas com os meus pais quando decidi que queria ser músico (...) e lá fui para o conservatório (...) Eu fiz o curso de música litúrgica, não é? Em Fátima. aaaaa e lembro-me que o Dom António Francisco Marques, que já faleceu, que era o Bispo de Santarém (...) e lembro-me ele dizer isto, no fim, quando entregou-nos os diplomas, lembro, eu conto isto muitas vezes... “vocês, vocês saem daqui com uma boa formação”, dizia ele, “vocês não sabem tudo mas saem daqui com uma boa formação (...) e depois a experiência nós começamos a ganhar (...) e vamos atualizando, claro, porque, essa formação não acaba, temos que ir nos atualizando, vamos lendo daqui e dali, vamos vendo daqui e ali, vamos construindo o nosso método</p>
Duarte		
Aurora		
Tiago		
David		

5. Discussão dos Resultados

Da análise efetuada, conclui-se que é possível identificar práticas de liderança dos Maestros Corais bastante eficazes para a Gestão de empresas. A investigação serve para perceber o que é que os Gestores de empresas podem aprender com a liderança de coros e como pode uma empresa ter, na sua gestão de base, práticas de Regência Coral.

Na metodologia utilizada, a garantia de fiabilidade foi mais difícil de alcançar porque se tratou de um estudo de cariz qualitativo. No entanto, o número de entrevistas efetuadas e a diversidade de Regentes Corais que este estudo abrangeu, é consistente ao ponto de se poder mostrar que é possível existir uma nova metáfora comportamental de liderança para as Organizações.

Tal como nos diz Reto & Lopes (1991), tanto os estudos de natureza qualitativa, como os de natureza quantitativa, demonstram que não existem estilos universais de liderança, mas que estes têm de estar em convergência com a lógica social em que se inserem.

Da investigação efetuada, percebe-se que o Maestro tem como principal função ajudar as pessoas a cantarem melhor. Então, como identificar um líder? “É fácil identificar um verdadeiro líder quando se encontra um” (Diniz, 2011, p. 21). Para Diniz (2011) a liderança tem tudo a ver com a capacidade que alguém tem sobre outros, conseguindo motiva-los e fazê-los trabalhar no sentido de alcançar altas fasquias. Esse alguém tem também a capacidade de ser uma pessoa inspiradora e de inspirar confiança, fazendo com que os seus seguidores respeitem o seu trabalho, mesmo que com ele não concordem.

De acordo com os Maestros entrevistados, 11 ideias base conseguem ser retiradas, por forma a poder comparar-se:

- O que é que os Maestros Corais fazem
- versus
- O que é que os Gestores deveriam fazer?

Boa vontade dos coralistas e o trabalho social do Maestro

O Maestro respeita a boa vontade dos coralistas e aproveita essa boa vontade para lhes suscitar alegria no trabalho coral. O Maestro respeita as lideranças individuais de cada coralista, pois cada um tem o seu saber de vida, mas vai-lhes dando sempre a entender que, dentro do coro, quem manda é ele, respeitando o ritmo de cada um, com muita paciência e humildade, pois através do mútuo respeito,

também dá a perceber ao coro que há uma hierarquia a ser respeitada. Se o coralista é o instrumento de trabalho do Maestro, então é o Maestro quem manda, quem decide como quer que o coro cante e interprete as peças musicais. O Maestro é capaz de gerir emoções, sentimentos, sensibilidades e personalidades, deixando de fazer um trabalho musical, onde o timbre vocal foi afetado, para passar a fazer um trabalho social, dentro do próprio coro.

Na empresa, os funcionários que gostam de trabalhar e de assumir responsabilidade merecem toda a confiança por parte do Gestor. O Gestor tem de ser capaz de entender, coordenar, orientar, trabalhar com as pessoas, compreendendo-as. A homogeneidade no resultado do trabalho é o mais importante numa organização, daí que a liderança do Gestor tem de ser dirigida a cada trabalhador, em particular, e só depois, ao todo, que é a organização.

Sem arrogância para com os coralistas

O Maestro não tem atitudes negativas ou arrogantes com coralistas que se apresentem tímidos, enervados ou tristes. Estes estados afetam a voz, que é a ferramenta de trabalho do coralista, mas o Maestro deixa passar em branco, pois no ensaio seguinte o seu estado de espírito já será outro. As emoções controlam a motivação e os sentimentos do coralista. Quando o coralista desafina, o Maestro não dispensa o coralista mas utiliza subterfúgios para lhe dar a entender que cantando alto, está a prejudicar o trabalho dos restantes elementos. O Maestro pede-lhe para cantar baixinho e para ouvir, com atenção, a voz do seu naipe, pede-lhe para não entrar logo na primeira nota de uma frase musical, procurando depois afinar com o parceiro do lado, sugere-lhe que oiça música coral, muito boa, para educar o ouvido e sugere-lhe a frequência de uma escola de música.

Na empresa, o Gestor tem de compreender as necessidades dos seus funcionários. O Gestor que usa de eficiência no seu trabalho, conhece, identifica e protege os seus funcionários. O Gestor dá-lhes voz, ouve-os. O Gestor tem de formular estratégias e analisar os desafios que lhe são impostos. Depois tem de tomar decisões. Planear e ser criativo, ter um raciocínio, dito, fora do comum, ou fora de um contexto, dito, normal. O Gestor tem de ter uma atitude positiva de liderança.

Todos, em uníssono

O Maestro não permite solistas quando se canta em coro, caso contrário os concertos seriam um autêntico desastre. Para formar um bom coro, o Maestro tem que juntar vozes totalmente diferentes, umas das outras, e todas têm de ser trabalhadas para que se cante em harmonia, em uníssono e com afinação, formando elos de ligação entre os que cantam muito bem, os que cantam bem e os que

cantam assim-assim. Em coro, o coralista canta com os outros, e como tal, tem de ouvir o parceiro do lado, tem de ouvir os restantes naipes.

Na empresa, O Gestor para ter um bom grupo de trabalho tem de ter pessoas com conhecimentos e culturas bastante diferentes, umas das outras. Só somando todos os know-how, dos seus colaboradores, conseguirá ter resultados que poderão influenciar os resultados da empresa. Este assimilar de tudo o que é diferente, é que resulta numa boa homogeneidade nos resultados.

Responsabilização do coralista mesmo que voluntário

O Maestro responsabiliza o coralista quando ele falta a um ensaio ou a um concerto. Responsabiliza-o pela sua atitude, fazendo-o ver que a sua falta ao compromisso assumido com o coro, pode destabilizar o naipe em que está inserido e que faz falta no resultado final do trabalho de coro. É preciso motivar o coralista que não tem um ganho financeiro no retorno do seu trabalho, a não ser que seja um profissional.

Na empresa, o Gestor tem de ser um verdadeiro exemplo e tem de servir de inspiração aos seus funcionários. A motivação é essencial para que não se verifiquem ausências, pois estas podem provocar danos financeiros na empresa e no trabalho de grupo em que está inserido.

O Maestro, sabedor da arte e da cultura

O Maestro trabalha com os seus coralistas em ensaio. É neles que demonstra todo o trabalho prévio que teve na preparação de determinada peça, ou obra, falando do tema e do seu contexto histórico, assim como da dinâmica musical que quer intuir. Os seus conhecimentos em direção coral, técnica vocal, cultura geral, formação académica, incluindo línguas e formação musical, são inquestionáveis. Mesmo os coralistas que não se identificam com o Maestro, ficam com a certeza de que quem manda, é o Maestro. O conhecimento nunca é demais.

Na empresa, o Gestor tem de ser uma pessoa com bastantes conhecimentos quer sejam técnicos quer sejam meramente informativos. Não pode ser considerado Gestor somente porque é especializado n'uma matéria. Para o desempenho do seu cargo, o gestor deve dominar as competências técnicas na sua área de trabalho, ter alguma cultura geral, saber línguas, assim como também deve ter noções sobre o comportamento humano, conseguindo, desta forma, compreender a realidade e ir mais além com o seu grupo de trabalho. O Gestor procura sempre ser melhor, instruído e culto.

Sentimento de pertença

O Maestro sabe que os coralistas confiam nele e, como tal, a exigência é igual para todos, com o mesmo desafio, homogeneizando os naipes com as capacidades melhores de cada um. Os coralistas vibram com este sentimento de pertença e cantam com um forte sentido de espiritualidade, cantando com o coração. Este sentimento de pertença, nos coralistas, é uma vantagem para o Maestro pois leva à uniformidade do coro e à sua harmonia.

Na empresa, o gestor deve criar um clima de encorajamento e um clima de espírito empresarial. O Gestor não pode conquistar os seus funcionários pela autoridade, mas, sim, pelos relacionamentos, pela credibilidade. O Gestor consegue que a sua organização encontre uma identidade. A confiança é o ponto mais forte que une as pessoas em grupo.

Heterogeneidade de coralistas em formação e Maestro como Formador e Pedagogo da Voz

Quando os coralistas têm conhecimentos bem distintos em formação musical e em formação vocal, o Maestro faz ver aos coralistas, mais conhecedores, que técnica em demasia é ingrato para quem nada percebe do assunto, mas, no entanto, não pode deixar de a ter, por forma a aumentar o nível de qualidade do coro e por forma a conseguir criar alguma cumplicidade entre eles. O Maestro aproveita também para dar alguma formação musical aos coralistas menos conhecedores. Sendo o Maestro também um Pedagogo da Voz tem que obrigatoriamente ensinar, por igual, todo o coralista a ter postura coral e a saber colocar a sua voz quanto canta, tanto por questões de beleza sonora como por questões de saúde, trabalhando, em simultâneo, vocalizos e técnicas de respiração. O Maestro, com a sua eficácia, transmite aos coralistas a importância do gesto na direção coral. Todos têm que sentir os mesmos gestos, as mesmas pulsações, todos têm de estar em sintonia. Através da linguagem universal, não-verbal, gestual utilizada pelo Maestro, ele consegue que haja sincronização da música, acelerando e desacelerando em uníssono, quando ele quer, por forma a que, todos ganham confiança em si próprio, criando empatia e cumplicidade com os coralistas.

Na empresa, o Gestor tem de ser capaz de produzir um resultado, que seja coletivo, onde utilize técnicas que só o próprio conhece. O Gestor deverá conquistar os seus funcionários pela amizade, pelo respeito, pela intuição, e pela firme exigência que tem na direção da empresa, de forma técnica, cuidada e pormenorizada. Neste tipo de direção estão incluídas as expressões corporais, pois o corpo fala, as mãos comunicam e basta elas existirem para se conseguir revelar muita coisa sobre a personalidade da pessoa que os lidera. Essa expressividade faz do Gestor um Líder capaz de pôr as pessoas a renderem o seu próprio trabalho. Ter uma boa projeção de voz, é importante no atendimento ao público, por exemplo. É meio caminho andado para liderar pequenas equipas, para discutir assuntos com colegas e para falar ou transmitir ideias aos seus superiores, ou inclusive para trabalhar com

certos programas em computador. Se o som ficar preso na garganta prejudicará a ressonância e a projeção da voz, e com o tempo poderá lesionar as pregas vocais, tão essenciais para o dia-a-dia do indivíduo.

Educar o ouvido com qualidade e os debriefings

O Maestro quer sempre que os seus coralistas oiçam outros coros, coros bem afinados, bem ritmados, bem timbrados. O Maestro quer que oiçam boa música e que eduquem o ouvido porque o Maestro tem consciência que esta cultura não existe nas escolas e raramente existe no meio familiar. Sendo o Maestro, responsável pelos resultados do coro, tudo tem que fazer para a excelência desse resultado. Um dos métodos que resulta é fazer os *debriefings* após os concertos para que todos consigam perceber onde erraram e porque erraram sem que o Maestro se transforme no Carrasco do coro.

Numa empresa, quando as situações imprevistas surgem, elas precisam ser diagnosticadas e é nesta altura que o Gestor tem de ter a noção que existem inúmeros pequenos problemas a precisarem de uma decisão rápida. Para isso, o Gestor tem de ter a capacidade de tomar decisões num curto espaço de tempo, implementando as mudanças que achar premente. A capacidade de reflexão e de autoanálise não é fácil para o Gestor que terá de aprender com os seus próprios atos. O Gestor deverá sempre fazer os *debriefings* como método de análise conjunta do trabalho realizado. Deverá ser obrigação do Gestor buscar, em si mesmo, as causas do insucesso, quando ele acontece, e assumir responsabilidades, em vez de recorrer a desculpas.

Heterogeneidade de coralistas em idade e género e o espelho do Maestro

Quando o Maestro tem no seu grupo Coralistas bastante heterogéneos em idade e género O Maestro não interfere muito porque geralmente existe uma tendência humana, muito natural, de uns quantos protegerem outros tantos. Aqui, o Maestro só tem o papel de mediador. O Maestro incute-lhes responsabilização nos seus atos, pedindo-lhes que cantem de acordo com o que este lhes transmite. O próprio Maestro já foi coralista e conhece bem as dificuldades de quem está do lado de lá. Sendo o coro o espelho do Maestro, este, não vai permitir certas atitudes menos saudáveis ao grupo. O coro é fruto do trabalho do Maestro. Ali, o Profissional é sempre ele. Para motivar alguns coralistas, o Maestro pode atribuir-lhes Solos, em algumas peças, ou, pode pedir-lhes ajuda a segurar a voz do naipe.

Na empresa, o Gestor tem de ser capaz de estabelecer e de manter diretrizes nas relações humanas entre colegas de trabalho, por forma a poder atingir os seus próprios objetivos. A motivação é importante mas nunca se pode esquecer a pessoa que está a liderar, a gerir, a mandar. O Gestor tem de

ser um exemplo de vida para a sua empresa, e para os seus funcionários, a todos os níveis. O Gestor tem de conseguir arbitrar conflitos e eventualidades que surjam entre os seus colaboradores. O gestor tem que ser tolerante na resolução destas situações. O papel do Gestor não pode ser somente o de transmitir conhecimentos. Também tem de oferecer oportunidades aos seus colaboradores para que eles as possam desenvolver e aprimorar.

Motivação dos coralistas voluntários

É preciso motivar o coralista que não tem um ganho financeiro no retorno do seu trabalho. Tudo faz por amor ao canto. Tudo faz por paixão. Assume um compromisso com um coro e com o Maestro, de forma gratuita, exceto se for um profissional, como coralista de profissão.

Na empresa, o Gestor tem de ser um verdadeiro exemplo e tem de servir de inspiração aos seus funcionários. Para o Gestor, o dinheiro, a fama e o poder não podem ser os objetivos principais para alcançar o sucesso. O Gestor tem de ter a capacidade de motivar os seus colaboradores, por forma a superar as suas dificuldades pessoais e por forma a obter o rendimento que precisa na sua empresa.

Fasquia do coro elevada e a inexistência do coro perfeito

Quando os coralistas pensam que não conseguem atingir os níveis de qualidade que o Maestro tanto ambiciona, o Maestro eleva a fasquia do trabalho do coro, manobrando todos os aspetos, sensoriais, emotivos, psicológicos, estéticos, históricos e musicais. O Maestro traça objetivos para serem cumpridos, para se chegar à excelência no coro, mas nunca sabe se os conseguirá atingir pois tudo depende dos seus instrumentos de trabalho, que são os coralistas, e não dele, que é quem lidera. No entanto, ele sabe que o coro ideal e perfeito só exista na cabeça do Maestro. Não existe, na realidade, dos que buscam alcançar a perfeição.

Na empresa, para o Gestor tudo pode sempre fazer-se melhor. Para o Gestor não pode haver perfeição a 100% no que se faz. O Gestor tem de acreditar que há sempre novas formas de melhorar os seus projetos. Nunca pode estar satisfeito. O papel do Gestor é fazer sobressair o que há de melhor nos seus funcionários.

Para Reto & Lopes (1991), o gestor sabe o que deve fazer, enquanto o líder sabe o que é que é necessário fazer. O ideal é que um gestor também seja um líder, pois um líder tem seguidores e este fator interessa nas organizações. Para Ribeiro & Bento (2010) a liderança é composta por 3 (três) aspetos fundamentais: a influência, o esforço voluntário e a conquista de metas enquanto que, e de acordo com Ribeiro & Bento (2010), citando Kouses & Posner (2009), observa-se que a liderança não

tem a ver com poder ou autoridade, mas sim com relacionamentos, com credibilidade, com aquilo que se faz dentro da organização. Liderança tem a ver com o sentimento vivido pelos trabalhadores da empresa, dinamizando as pessoas para um projeto comum

“O líder eficaz cria estima e respeito entre os membros, de tal forma que cada um é capaz e competente na execução da tarefa que lhe foi designada.” (Minicucci, 1987, p. 208)

O que é que os Maestros Corais fazem?

O Maestro respeita a boa vontade dos coralistas e aproveita essa boa vontade para lhes suscitar alegria no trabalho coral. Através do mútuo respeito, também dá a perceber ao coro que há uma hierarquia a ser respeitada.

O Maestro não tem atitudes negativas ou arrogantes com coralistas. Se o coralista desafina, o Maestro não dispensa o coralista mas utiliza subterfúgios para lhe dar a entender que está a prejudicar o trabalho dos restantes elementos. As emoções controlam a motivação e os sentimentos do coralista.

Em coro, o coralista canta com os outros. O Maestro não permite que se cante em coro, como solista. O resultado é um autêntico desastre. Num coro, o Maestro tem que ter vozes bem diferentes, para que se consiga cantar em harmonia, em uníssono e com afinação.

O Maestro responsabiliza o coralista quando falta. Ele tem um compromisso assumido com o coro, mesmo sem ter um ganho financeiro no retorno do seu trabalho. O Maestro não pode deixar de motivar os coralistas.

O Maestro, em ensaio, demonstra todo o trabalho prévio que teve na preparação de determinada peça, falando do tema e do seu contexto histórico, assim como da dinâmica musical que quer aplicar. Os seus conhecimentos em direção coral, técnica vocal, e outros, são bem visíveis. Todos identificam o líder.

O que é que os Gestores deveriam fazer?

A liderança do Gestor tem de ser dirigida a cada trabalhador, em particular, e só depois, ao todo, que é a organização.

O Gestor tem de compreender as necessidades dos seus funcionários. O Gestor que usa de eficiência no seu trabalho, conhece, identifica e protege os seus funcionários. O Gestor tem de ter uma atitude positiva de liderança.

O Gestor para ter um bom grupo de trabalho tem de ter pessoas com conhecimentos e culturas bastante diferentes, umas das outras. O assimilar de tudo o resulta numa boa homogeneidade nos resultados.

O Gestor tem de ser um exemplo e motivo de inspiração para os seus funcionários. A falta de motivação dos colaboradores dá em absentismo e danos financeiros para a empresa.

Para o desempenho do seu cargo, o Gestor deve dominar as competências técnicas na sua área de trabalho, ser uma pessoa culta, saber línguas, assim como ter noções sobre o comportamento humano.

<p>O Maestro sabe que os coralistas confiam nele e que consegue trabalhar os naipes com as capacidades melhores de cada um, num clima espiritual e de sentimento de pertença enorme, o que é uma vantagem para o Maestro pois leva à uniformidade do coro e à sua harmonia.</p>	<p>O gestor deve criar um clima de encorajamento e um clima de espírito empresarial. O Gestor não pode conquistar os seus funcionários pela autoridade, mas, sim, pelos relacionamentos e pela credibilidade.</p>
<p>O Maestro, para além de Regente do coro, é também o Formador Musical e o Pedagogo da Voz. Só assim consegue aumentar o nível de qualidade do coro e a confiança e cumplicidade entre coralistas. O Maestro, através da linguagem universal, não-verbal, gestual consegue que todos sintam os mesmos gestos e as mesmas pulsações, cantando em sintonia.</p>	<p>O Gestor deverá conquistar os seus funcionários pela intuição e por uma direção exigente, feita de forma técnica, cuidada e pormenorizada. Neste tipo de direção, estão incluídas as expressões corporais e a Projeção de Voz, pois elas revelam muito sobre a personalidade da pessoa que os lidera. Essa expressividade faz do Gestor um Líder.</p>
<p>O Maestro quer que os seus coralistas oiçam boa música e que eduquem o ouvido, quer que oiçam coros bem afinados, bem ritmados, bem timbrados. Uma técnica que resulta é fazer os <i>debriefings</i> após os concertos para que todos consigam perceber onde erraram e porque erraram.</p>	<p>Situações imprevistas precisam de ser diagnosticadas e o Gestor tem de ter a capacidade de tomar decisões num curto espaço de tempo, implementando as mudanças que achar necessárias. A capacidade de reflexão e de autoanálise fazem parte dos <i>debriefings</i> como método de análise conjunta do trabalho realizado, buscando, em si mesmo, as causas de insucesso e assumir responsabilidades.</p>
<p>Quando o Maestro tem no seu grupo Coralistas bastante heterogêneos em idade e género ele só tem o papel de mediador. O próprio Maestro já foi coralista e conhece bem as dificuldades de quem está do lado de lá. O coro é o espelho do Maestro. O Profissional é sempre o Maestro. Da motivação, faz parte a atribuição de Solos aos coralistas.</p>	<p>O Gestor tem de conseguir arbitrar conflitos e tem que ser tolerante na resolução de situações. O papel do Gestor não pode ser somente o de transmitir conhecimentos. Tem também de oferecer oportunidades aos seus colaboradores para que eles as possam desenvolver e aprimorar.</p>
<p>O coralista tem um compromisso com o coro e com o Maestro, de forma gratuita. Tudo faz por amor ao canto. O Maestro não pode deixar de motivar o coralista que não tem um ganho financeiro no retorno do seu trabalho.</p>	<p>Para o Gestor, o dinheiro, a fama e o poder não podem ser os objetivos principais para alcançar o sucesso. O Gestor tem de ter a capacidade de motivar os seus colaboradores, por forma a superar as suas dificuldades pessoais e por forma a obter o rendimento que precisa na sua empresa.</p>
<p>O Maestro eleva a fasquia do trabalho do coro, manobrando diversos aspetos. O Maestro traça objetivos para se chegar à excelência no coro, mas</p>	<p>O Gestor tem de acreditar que há novas formas de melhorar os seus projetos. Para ele não pode haver perfeição a 100% no que se faz. O papel do Gestor</p>

nunca sabe se os conseguirá atingir pois tudo depende dos seus instrumentos de trabalho, que são os coralistas. No entanto, ele sabe que o coro ideal e perfeito só exista na cabeça do Maestro.

é fazer sobressair o que há de melhor nos seus funcionários.

Para Minicucci (1987) citando Lewin, só estudando e percebendo o pequeno grupo se compreende os grupos maiores, ou seja, as grandes organizações. Para Goleman, Bennis e O'Toole (2009), a sinceridade e a transparência são pontos assentes nas organizações. Enquanto a confiança é o ponto fraco da liderança pois esta é gerada pelo comportamento dos líderes sobre os colaboradores e é conquistada ao longo do tempo com atitudes positivas e com respeito, em simultâneo, a confiança torna-se o ponto mais forte que une as pessoas em grupo. Segundo Maisonneuve (1967), à medida que se estabelece um sistema de comunicação entre muitas pessoas, também se verificam dentro dos grupos algumas conformidades nos comportamentos, nos sentimentos e até na própria linguagem, conseguindo-se, por um lado, o cumprimento da tarefa, e por outro lado, a manutenção da vida de um grupo.

Em paralelo, com os 11 pontos apresentados anteriormente, para o maestro e para o Gestor, temos agora a perspetiva organizacional a nível dos coros e das empresas.

Boa vontade dos coralistas e o trabalho social do Maestro

Os coralistas apresentam-se com boa vontade ao trabalho coral e têm de ser respeitados por isso. Com paciência, humildade e respeito mútuo, o Maestro consegue mostrar que há uma hierarquia no coro. Sendo o coralista o instrumento de trabalho do Maestro, então é o Maestro quem manda, quem decide como quer que o coro cante e interprete as peças musicais. Quando o timbre vocal do coralista é afetado, o Maestro deixa de fazer um trabalho musical, em coro, para fazer um trabalho social. O coralista tem emoções, sentimentos, sensibilidade e personalidades que só o Maestro pode trabalhar.

O Líder tem que suscitar alegria no trabalho, através do respeito e a sua liderança tem que ser dirigida a cada trabalhador, em particular. Através do respeito mútuo, o Líder tem que conseguir compreender, coordenar, orientar, trabalhar com as pessoas, para obter homogeneidade no resultado do trabalho. O Líder tem que fazer um trabalho social com o funcionário, em particular, e com a empresa,

Sem arrogância para com os coralistas

Com coralistas que se apresentem com um estado de espírito alterado, o Maestro não pode ter atitudes negativas ou arrogantes, pois pode afetar, ainda mais, a ferramenta de trabalho, daquele que é o seu

instrumento de trabalho. Com coralistas que desafinam, o Maestro não os dispensa mas utiliza subterfúgios para lhes dar a entender que cantando alto, estão a prejudicar o trabalho do grupo.

O Líder tem de reconhecer emoções e identificar as necessidades dos seus funcionários. O Líder tem de ser eficiente, criativo e intuitivo, formulando estratégias e analisando os desafios. O Líder tem de ter uma atitude positiva, e talvez um pouco excêntrica, nas decisões que tomar. O Líder tem que delinear o perfil comportamental do subordinado.

Todos, em uníssono

Cantores solistas de outros coros não podem ser solistas ao cantar em coro, pois em coro tem que se ouvir o parceiro do lado, cantar em harmonia, em uníssono e com afinação. Para formar um bom coro, o Maestro tem que juntar vozes totalmente diferentes, umas das outras, trabalhando-as de forma assertiva e persistente, formando elos de ligação entre todos.

O Líder tem de juntar no seu grupo de trabalho, pessoas com conhecimentos e culturas diferentes, umas das outras e saber lidar com o know-how individual de cada um. Sendo assertivo, rigoroso e disciplinado, o Líder conseguirá ter resultados homogéneos que poderão influenciar os resultados da empresa.

Responsabilização do coralista mesmo que voluntário

Se o coralista se ausenta, este, não tem que ser recriminado por isso mas, no entanto, é responsabilizado pela sua atitude ao faltar ao compromisso assumido anteriormente, pois ele faz falta ao coro. O coralista não pode ser criticado porque nem sequer tem um ganho financeiro no retorno do seu trabalho, então o Maestro tem que perceber o porquê da ausência e motiva-lo a não faltar.

O Líder tem de servir de inspiração aos seus colaboradores e motiva-los para o trabalho comum, caso contrário, podem verificar-se danos financeiros na empresa, que se poderão repercutir no trabalho do grupo.

O Maestro, sabedor da arte e da cultura

Os coralistas sabem bem quem manda e respeitam aquele que sabe mais do que eles, e que quer o melhor para o coro. O Maestro consegue demonstrar, com bastante facilidade, todo o trabalho prévio que teve na preparação das peças corais, pois é uma pessoa bastante culta e com conhecimentos sobre

diversas matérias. O Maestro consegue ser sincero e transparente e, ainda, transmitir confiança aos seus coralistas.

O Líder não pode ser somente alguém especializado n'uma matéria. O Líder tem de ser uma pessoa com conhecimentos técnicos e informativos da área, e gerais, e também tem de possuir formação em comportamento humano.

Sentimento de pertença

Os coralistas vivem de forma intensa o sentimento de pertença existente em coro. Eles cantam com um forte sentido de espiritualidade, cantam com o coração. É assim que o Maestro leva o coro a obter uniformidade e harmonia.

O Líder deve criar um clima de encorajamento e um clima de espírito empresarial por forma a que o grupo ganha a sua própria identidade. O Líder não pode conquistar os seus funcionários pela autoridade, mas, sim, pela confiança.

Heterogeneidade de coralistas em formação e Maestro como Formador e Pedagogo da Voz

Coralistas heterogéneos em formação musical e em formação vocal têm de ser tratados de igual forma. O Maestro não pode ser muito técnico mas também não pode deixar de o ser, por forma a aumentar o nível de qualidade do coro e por forma a conseguir criar cumplicidade entre os coralistas. O Maestro torna-se Formador musical e Pedagogo da Voz. Todos os coralistas têm que sentir os mesmos gestos na direção coral, as mesmas pulsações, todos têm de estar em sintonia. Através da linguagem universal, não-verbal, gestual utilizada pelo Maestro, os coralistas conseguem estar em sincronia, ganhando confiança neles próprios e criando empatia e cumplicidade entre eles.

O Líder deverá conquistar os seus funcionários pela amizade, pelo respeito, pela intuição, e pela firme exigência que tem na direção da empresa, de uma forma técnica, cuidada e pormenorizada. Neste tipo de direção, os funcionários prestam atenção às expressões corporais, pois revelam muita coisa sobre a personalidade da pessoa que os lidera. Os funcionários esperam resultados coletivos. O Líder tem de cuidar da projeção de voz dos seus funcionários fazendo-os sentir importantes ao trabalhar este aspeto, pois é meio caminho andado para liderarem pequenas equipas, tanto a nível profissional, como fora.

“O que importa não é o que falamos, mas sim como falamos. É da postura, tom de voz, e fisiologia do líder que vai fluir a comunicação e possível motivação e/ou inspiração dos seus subordinados.” (Diniz, 2011, p. 90)

Educar o ouvido com qualidade e os debriefings

Os coralistas têm de ouvir outros coros, coros bem afinados, bem ritmados, bem timbrados. Ouvindo boa música educa-se o ouvido. Sendo o Maestro, responsável pelos resultados do coro, um dos métodos que resulta é fazer os *debriefings* após os concertos para que todos consigam perceber onde erraram e porque erraram.

Os funcionários não são culpados do insucesso do todo da organização. O Líder tem de dar aos funcionários formas de consciencialização dos atos praticados. O Líder tem de tomar decisões rápidas, implementando mudanças num curto espaço de tempo. O Líder tem de ter capacidade de reflexão e análise. Deverá sempre fazer os *debriefings* como método de análise conjunta do trabalho realizado. O Líder tem de assumir as causas do insucesso e assumir responsabilidades.

Heterogeneidade de coralistas em idade e género e o espelho do Maestro

O Maestro não interfere muito quando tem no seu grupo coralistas bastante heterogéneos em idade e género. O seu papel é de mediador. O próprio Maestro já foi coralista e conhece bem as dificuldades de quem está do lado de lá. Para motivar alguns coralistas, o Maestro pode atribuir-lhes Solos, em algumas peças, ou, pode pedir-lhes ajuda a segurar a voz do naipe. Os resultados vão espelhar o Maestro que o coro tem, o único profissional ali remunerado.

O Líder tem de ser um exemplo para os seus funcionários, a todos os níveis. O Líder tem de conseguir arbitrar conflitos que surjam entre os seus colaboradores e ser tolerante nas suas resoluções. O Líder também tem de oferecer oportunidades aos seus colaboradores para que eles as possam desenvolver e aprimorar, motivando-os sem nunca esquecer quem os lidera.

Motivação dos coralistas voluntários

Não se pode descurar do coralista que não tem um ganho financeiro no retorno do seu trabalho pois tudo faz por amor e paixão ao canto. O coralista assume um compromisso com um coro e com o Maestro, de forma gratuita, exceto se for um coralista de profissão. O coralista nunca pode deixar de ser motivado no seu papel de coralista.

O Líder tem de ser um verdadeiro exemplo e tem de ter a capacidade de motivar os seus colaboradores, por forma a superar as dificuldades pessoais de cada um, tornando-se motivo de

inspiração para os seus funcionários. Para o Líder, o dinheiro, a fama e o poder não podem ser os objetivos principais para alcançar o sucesso.

Fasquia do coro elevada e a inexistência do coro perfeito

Os coralistas pensam que não conseguem atingir os níveis de qualidade que o Maestro tanto ambiciona. O Maestro eleva a fasquia do trabalho do coro, manobrando todos os aspetos, sensoriais, emotivos, psicológicos, estéticos, históricos e musicais. O Maestro tudo faz para se chegar à excelência no coro. Uma verdade o Maestro nunca esquece: ele sabe que o coro ideal e perfeito só exista na sua cabeça. Não existem coros perfeitos na vida real.

Para o Líder tudo pode sempre fazer-se melhor, pois nada nunca está perfeito. O Líder acredita que há sempre novas formas de melhorar os seus projetos. O Líder nunca pode estar satisfeito. O papel do Líder é fazer sobressair o que há de melhor nos seus funcionários.

Fava, L. (2010) diz que uma das características dos melhores gestores é o bom humor porque aumenta a habilidade e a rapidez na hora de tomar decisões

Para Kotter e Rathgeber (2009) para se ser um bom líder há que se manter o controlo das situações. Para isso, há que mudar e ser-se bem-sucedido. Quando tudo isto se concretiza, consegue-se uma melhor capacidade de discernimento, reduz-se a confusão, reduz-se o stress, a produtividade é maior e compreende-se o que o rodeia.

NOS COROS / NOS GRUPOS CORAIS

Os coralistas apresentam-se com boa vontade ao trabalho coral. O Maestro é paciente e humilde. Através do respeito mútuo, o Maestro consegue mostrar que há uma hierarquia no coro. O Maestro é quem decide como quer que o coro cante e interprete as peças musicais. Quando o timbre vocal do coralista é afetado, o Maestro deixa de fazer um trabalho musical para fazer um trabalho social.

Com coralistas que se apresentem com um estado de espírito alterado, o Maestro não pode ter atitudes negativas ou arrogantes. Com coralistas que

NAS EMPRESAS

O Líder tem que suscitar alegria no trabalho. A sua liderança tem que ser dirigida a cada trabalhador, em particular. Através do respeito mútuo, o Líder tem que conseguir homogeneizar o resultado do trabalho. O Líder tem que fazer um trabalho social.

O Líder tem de reconhecer emoções e identificar as necessidades dos seus funcionários. O Líder tem de ser eficiente, criativo e intuitivo, formulando

<p>desafinam, o Maestro não os dispensa mas utiliza subterfúgios para lhes dar a entender que estão a prejudicar o trabalho do grupo.</p>	<p>estratégias e analisando os desafios. O Líder tem de ter uma atitude positiva e tem que delinear o perfil comportamental do subordinado.</p>
<p>Em coro tem que se ouvir o parceiro do lado, cantar em harmonia, em unísono e com afinação. Para formar um bom coro, o Maestro tem que juntar vozes totalmente diferentes, formando elos de ligação entre todos.</p>	<p>O Líder tem de juntar no seu grupo de trabalho, pessoas com conhecimentos e culturas diferentes. Sendo assertivo, rigoroso e disciplinado, o Líder conseguirá ter resultados homogêneos que poderão influenciar os resultados da empresa.</p>
<p>O coralista é responsabilizado pela sua ausência, ao faltar ao compromisso assumido com o coro. O coralista não tem um ganho financeiro no retorno do seu trabalho, então o Maestro tem que perceber o porquê da ausência e motiva-lo a não faltar.</p>	<p>O Líder tem de servir de inspiração aos seus colaboradores e motiva-los para o trabalho comum, caso contrário, podem verificar-se danos financeiros na empresa, que se poderão repercutir no trabalho do grupo.</p>
<p>Os coralistas respeitam aquele que sabe mais do que eles, e que quer o melhor para o coro. O Maestro demonstra todo o trabalho prévio que teve na preparação das peças corais, pois é uma pessoa culta. O Maestro consegue ser sincero e transparente e, ainda, transmitir confiança aos seus coralistas.</p>	<p>O Líder não pode ser somente alguém especializado n'uma matéria. O Líder tem de ser uma pessoa com conhecimentos técnicos e informativos da área, e gerais, e também tem de possuir formação em comportamento humano.</p>
<p>Os coralistas vivem de forma intensa o sentimento de pertença existente em coro. Eles cantam com um forte sentido de espiritualidade. É assim que o Maestro leva o coro a obter uniformidade e harmonia.</p>	<p>O Líder deve criar um clima de encorajamento e de espírito empresarial por forma a que o grupo ganhe a sua própria identidade. O Líder não pode conquistar os seus funcionários pela autoridade, mas, sim, pela confiança.</p>
<p>Coralistas heterogêneos em formação musical e em formação vocal têm de ser tratados de igual forma. O Maestro não pode deixar de ser técnico, por forma a aumentar o nível de qualidade do coro. O Maestro torna-se Formador musical e Pedagogo da Voz. Todos os coralistas têm que sentir os mesmos gestos na direção coral, as mesmas pulsações, todos têm de estar em sintonia.</p>	<p>O Líder deverá conquistar os seus funcionários pela intuição, e pela exigência que tem na direção. Os funcionários prestam atenção às expressões corporais, pois revelam muita coisa sobre a personalidade da pessoa que os lidera. Os funcionários esperam resultados coletivos. O Líder tem de cuidar da projeção de voz dos funcionários. É meio caminho andado para liderarem pequenas equipas</p>
<p>Os coralistas têm de ouvir bons coros. Ouvindo boa música educa-se o ouvido. Sendo o Maestro, responsável pelos resultados do coro, um dos métodos que resulta é fazer os <i>debriefings</i> após os concertos para que todos consigam perceber onde erraram e</p>	<p>Os funcionários não são culpados do insucesso da organização. O Líder tem de tomar decisões rápidas, implementando mudanças num curto espaço de tempo. O Líder deverá sempre fazer os <i>debriefings</i> como método de reflexão e análise</p>



porque erraram.	conjunta do trabalho realizado. O Líder tem de assumir as causas do insucesso.
Num grupo de coralistas bastante heterogéneos em idade e género. O seu papel é de mediador. O próprio Maestro já foi coralista e conhece bem as dificuldades de quem está do lado de lá. Para motivar alguns coralistas, o Maestro pode atribuir-lhes Solos. Os resultados vão espelhar o Maestro que o coro tem, o único profissional ali remunerado.	O Líder tem de ser um exemplo para os seus funcionários, a todos os níveis. O Líder tem de conseguir arbitrar conflitos que surjam e ser tolerante nas suas resoluções. O Líder também tem de oferecer oportunidades aos seus colaboradores para que eles as possam desenvolver e aprimorar.
Não se pode descurar do coralista que não tem um ganho financeiro no retorno do seu trabalho. O coralista assume um compromisso com um coro e com o Maestro, de forma gratuita. O coralista nunca pode deixar de ser motivado.	O Líder tem de ser um verdadeiro exemplo, tornando-se motivo de inspiração para os seus funcionários. Para o Líder, o dinheiro, a fama e o poder não podem ser os objetivos principais para alcançar o sucesso.
O Maestro eleva a fasquia do trabalho do coro, manobrando todos os aspetos, sensoriais e emotivos. Faz uso do bom humor. O Maestro tudo faz para se chegar à excelência no coro. Ele sabe que o coro ideal e perfeito só exista na sua cabeça.	Para o Líder tudo pode sempre fazer-se melhor. O Líder acredita que há sempre novas formas de melhorar os seus projetos. O papel do Líder é fazer sobressair o que há de melhor nos seus funcionários.

6. Conclusões e Recomendações

Partindo de uma análise à literatura existente nos 3 (três) tipos de grupos musicais, Banda Jazz, Orquestra e Coro, foi possível perceber que a liderança destes grupos se pode utilizar como contributo significativo para a compreensão do comportamento das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

A investigação realizada tem importância para a Área de Recursos Humanos nas Organizações mas tem também para a Regência em Grupos Corais. Em todas as entrevistas, a Liderança foi bem focada, bem defendida e bem materializada pelos entrevistados. A liderança em grupos corais é uma verdadeira aposta e um excelente desafio, a ter em conta, nas mais diversas organizações.

Esta investigação contribuiu para a teoria, provando que o Maestro Coral, ao ser um Gestor de pessoas que cantam agrupadas e cuja empresa tem como Objeto Social cantar em coro e difundir da melhor forma possível a cultura musical coral, sem fins lucrativos, mas com a gratificação de apreço do público, é um verdadeiro exemplo de liderança a ser seguido pelos Gestores empresariais.

Com este estudo, mostrou-se que ao ser possível lidar com uma heterogeneidade de pessoas, com características bem diferentes umas das outras, com um instrumento de trabalho bastante sensível, através de uma Direção assertiva, utilizando gestos universais, sem uma autoridade implacável, é possível os Gestores liderarem os seus colaboradores.

Em aberto, ficam algumas questões relacionadas com os comportamentos individuais dos coralistas, mediante certos trabalhos de pressão que também se impõe nos grupos corais, tendo como objetivo a homogeneidade de todo o trabalho. Seria bastante interessante um estudo sobre a personalidade das pessoas que fazem parte dos 4 principais naipes de um coro.

Espero desta forma ter contribuído para uma nova metáfora comportamental a ser tida em conta na Gesta de empresas.

7. Referências Bibliográficas

- Amato, R. C. (2008). Habilidades e competências na prática da Regência Coral: um estudo exploratório. *Revista da ABEM*, 19, 15-26
- Boerner, S., Krause, D. & Gebert, D. (2004). Leadership and co-operation in orchestras. *Human Resource Development International* 7, 4, 465-479
- Cunha, J., & Cunha M. (1999). Improvisação organizacional: do jazz para a administração. *Revista de Administração*, 34(3), 5-11
- Diniz, A. (2001). *Líder do Futuro – A Transformação em Líder Coach* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH
- Fernandes, A., Kayama, A. & Östergren, E. (2006). O regente moderno e a construção da sonoridade coral: interpretação e técnica vocal. *Per Musi – Revista Académica de Música*, 13, pp. 33-51
- Goleman, D. (2011). *Os Novos Líderes - A Inteligência Emocional nas Organizações* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva Publicações, S.A..
- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates – Actividades Editoriais, Lda.
- Goleman, D., Bennis, W. e O'Toole, J. com Biederman. P. (2009). *Transparência – Como os Líderes podem criar uma Cultura de Sinceridade*. Lisboa: Gradiva Publicações, S.A.
- Kamoche, K., Cunha, M. & Cunha, J. (2002). *Organizational Improvisation*. NY: Routledge
- Maisonneuve, J. (1967). *A dinâmica dos grupos*. Lisboa: Edição Livros do Brasil
- Minicucci, A. (1987). *Dinâmica de Grupo – Teorias e Sistemas. Brasil* (2ª ed.). São Paulo: Editora ATLAS, S.A.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. (2009). *O nosso iceberg está a derreter* (6ª ed.). Porto: Porto Editora
- Rego, A. e Cunha M. (2007). *A essência da Liderança – Mudança, Resultados, Integridade* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH
- Reto, L. e Lopes, A. (1991). *Liderança e Carisma – O exercício do poder nas organizações*. Lisboa: Editorial Minerva
- Ribeiro, M. & Bento, A. (2010). *As dimensões e práticas de liderança dos professores/alunos luso-brasileiros do ensino superior: um estudo comparativo*. Comunicação apresentada no I Congresso Ibero-Brasileiro da Política e Administração da Educação, Elvas, Portugal.
- Vaciago, C. (2005). *As regras da Liderança*. Barcarena: Editorial Presença



Dissertações de Mestrado, Doutoramento, Monografias:

Koivunen, N. (2003). *Leadership in Symphony Orchestras – Discursive and Aesthetic Practices* (Academic Dissertation). Retrieved from Faculty of Economics and Administration of the University of Tampere: Finland

Ramos, L. H. V. (2006). *A relação entre a tensão laboral e o desempenho profissional*. (Monografia Curso Pós-Graduação “Lato Sensu” em Gestão de Recursos Humanos). Retrieved from Universidade Cândido Mendes: Niterói

Silva, R. M. A. (2009). *Técnicas de Ensaio – Três estágios para a performance*. (Dissertação de Mestrado em Música). Retrieved from Universidade de Aveiro

Teixeira, L. H. P. (2005). *Coros de empresa como desafio para a formação e a atuação de regentes corais: 2 estudos de caso*. (Dissertação de Mestrado em Música). Retrieved from Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Instituto de Artes: Brasil

Artigos de Revistas

Petrini, M. & Pozzebon, M. (2009). Revista Gestão e Planeamento. *USANDO GROUNDED THEORY NA CONSTRUÇÃO DE MODELOS TEÓRICOS*. Salvador (V. 10, Nº1, p. 1-18, jan./jun. 2009)

Hopfer, H. R. & Maciel-Lima, S. M. (2008). Revista da FAE *Grounded Theory: avaliação crítica do método nos estudos organizacionais*. Curitiba (V. 11, Nº 2, p. 15-24, jul./dez. 2008)

Nomura, M. C. (2011). *O que a orquestra tem em comum com a empresa?* IG São Paulo

Sites:

Altman, F. (2007). *Sua empresa é uma orquestra?*”. Consultado em:

<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDR77944-8374,00.html>

Cabral, D. (2008). *Maslow e as necessidades humanas*. Consultado em:

<http://www.mundoeducacao.com/psicologia/maslow-as-necessidades-humanas.htm>

Fava, L (2010). Palestra “*O Humor também ensina*”. Consultado em:

<http://favaconsulting.com.br/bom-humor-no-trabalho/>